

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO - SPRÁVNÍ

Diplomová práce

2008

Martin Polák

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Risk management velké firmy
Martin Polák

Vypracoval: Bc. Martin Polák

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing Pešek Antonín, CSc.

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval doc. Ing Peškovi, CSc., za odborné vedení a pomoc při tvorbě, sestavování a kontrole této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat vedoucímu odboru Finance ve společnosti Synthesia, a. s. Ing Liboru Podmellemu. za mimořádnou vstřícnost a poskytnutí informací a materiálů.

SOUHRN

Diplomová práce se zabývá řízením rizik z pohledu velké, strategicky významné firmy Synthesia, a. s. Hlavním cílem práce bylo zjistit, jakým způsobem aplikuje tato významná firma metody risk managementu a jak firmu řízení rizik ovlivňuje. Jako hlavní aspekty aplikovaného risk managementu v hospodářství společnosti Synthesia byly stanoveny pojistná strategie (včetně sledování vývoje za poslední roky, průběhu pojistných událostí a pojistného plánu pro aktuální rok) a bezpečnost práce.

KLÍČOVÁ SLOVA

Risk management, řízení rizik, Synthesia, pojistná strategie, pojištění, riziko, diverzifikace, cash-flow

TITLE

Risk management of big company

ABSTRACT

The Graduation Thesis deals with Risk management from the sight of great company with strategic importance called Synthesia, a. s. The main target of this Thesis is to uncover application of Risk management's methods – to find how strong influence has Risk management on directing of whole Company. The main aspects of applied Risk management in Synthesia's economy were laid down insurance strategy (including monitoring of development over the past years, insured accidents process and Insurance plan for actual zdar) and security of work.

KEYWORDS

Risk management, managing of risks, Synthesia, insurance strategy, insurance, risks, diversification, cash-flow

OBSAH

Úvod.....	1
1. Obecné pojetí RM.....	3
1.1. Definice řízení rizik	3
1.2. Riziko a jeho druhy	5
1.2.1. Definice rizika.....	5
1.2.2. Parametry rizika.....	6
1.2.3. Druhy rizika a jejich řízení	9
1.2.3.1. Finanční rizika	10
1.2.3.2. Nefinanční rizika.....	15
1.3. Krize a krizové řízení.....	16
1.4. Vývoj řízení rizik	21
1.4.1. Počátky řízení rizika	21
1.4.2. Řízení rizika v devadesátých letech a v současnosti.....	22
2. Pojetí RM z hlediska fungování firmy.....	24
2.1. Modely změny	25
2.2. Změna strategie ve firmě	27
2.2.1. První etapa	28
2.2.2. Druhá etapa	29
2.2.3. Třetí etapa	30
2.3. Řízení rizika na jednotlivých úrovních.....	31
2.3.1. Řízení rizika na úrovni Corporate.....	31
2.3.2. Řízení rizika na úrovni Strategic Business	37
2.3.3. Řízení rizika na úrovni Project	40
2.4. Financování projektů a modelování rizika.....	42
2.4.1. Projektové financování	42
2.4.2. Druhy finančních nástrojů	43
2.4.3. Modelování rizika	44
2.5. Portfolio a cash flow	45
2.5.1. Strategie portfolia	45
2.5.2. Diverzifikace.....	48
2.5.3. Řízení rizika portfolia	50

2.5.4.	Cash-flow	51
2.6.	Krise a příležitost.....	52
3.	Proces řízení rizika.....	54
3.1.	Základní tři fáze risk managementu.....	54
3.2.	Nástroje a postupy pro řízení rizika.....	57
3.3.	Metody hodnocení rizik.....	57
3.4.	Řízení rizika.....	58
4.	Řízení rizik ve společnosti Synthesia	61
4.1.	Základní informace o společnosti Synthesia	61
4.1.1.	Historie společnosti Synthesia.....	62
4.1.2.	Předmět činnosti Synthesie.....	63
4.1.3.	Vedení společnosti.....	64
4.2.	Aplikace risk management ve společnosti Synthesia	65
4.2.1.	Ekonomické pojmy a jejich definice používané ve směrnících a vnitropodnikové dokumentaci společnosti Synthesia, týkajících se risk managementu 65	
4.2.2.	Postupy a metodika pro snižování rizik ve společnosti související se zajištěním finančních operací	66
4.2.3.	Finanční operace v závazkových vztazích.....	70
4.2.4.	Bezpečnostní opatření při přepravě hotovosti	71
4.2.5.	Rozdělení povinností a zodpovědnosti za finanční operace.....	72
4.2.6.	Řízení rizika plynoucího z pohledávek.....	73
4.2.6.1.	Postup před vznikem pohledávky	75
4.2.6.2.	Postup v době splatnosti pohledávky.....	75
4.2.6.3.	Postup po splatnosti pohledávky.....	76
4.2.6.4.	Zajištění stávajících a budoucích pohledávek	77
4.2.6.5.	Další metody řešení pohledávek	78
4.2.6.6.	Soudní žaloby	81
4.2.7.	Řízení rizik z hlediska bezpečnosti práce.....	82
5.	Pojistná strategie Synthesie	85
5.1.	Podíl pojištěného a nepojištěného majetku v Synthesii.....	86
5.2.	Průběh pojistných událostí v letech 2001 až 2006.....	87
5.3.	Porovnání nákladů na pojistnou ochranu za roky 2006 a 2007	90
5.4.	Pojistný plán pro rok 2008.....	91

Závěr	92
6. POUŽITÁ LITERATURA	94
Přílohy.....	97
Obrázek 1: Rizikové pozice	9
Obrázek 2: Schéma průběhu krize v důsledku havárie a katastrofy	17
Obrázek 3: Upravená růstová křivka podle Graye a Burnse	19
Obrázek 4: Obecné schéma krizového řízení	20
Obrázek 5: Vztahy při moderním řízení rizik	23
Obrázek 6: Proces řízení rizik ve firmě	24
Obrázek 7: Hierarchie strategií ve firmě.....	31
Obrázek 8: Hierarchie finančních cílů společnosti	32
Obrázek 9: Magický trojúhelník investora	46
Obrázek 10: Vzájemná závislost v rámci portfolia.....	47
Obrázek 11: Pyramida bezpečnosti investičních příležitostí	48
Obrázek 12: Pozitivně korelované cash-flow	49
Obrázek 13: Negativně korelované cash-flow	50
Obrázek 14: Kumulované cash-flow projektu	52
Obrázek 15: Rozdílný přístup ke krizovému řízení	53
Obrázek 16: Schéma procesu řízení rizika	55
Obrázek 17: Logo společnosti Synthesia.....	61
Obrázek 18: Proces postoupení pohledávky externí společnosti.....	80
Tabulka 1: Matice pro vyhodnocení rizika	7
Tabulka 2: Vývoj úrazovosti a onemocnění z povolání za posledních pět let.....	83
Tabulka 3: Zásahy hasičského záchranného sboru v letech 2003 - 2007	84
Tabulka 4: Seznam pojistných smluv firmy Synthesia a.s. ke dni 5.9.2007 a plán na rok 2008	85
Tabulka 5: Podíl pojištěného a nepojištěného majetku – rok 2007	87
Tabulka 6: Přehled pojistných škod v období 1.1.2001 až 30.6.2006	88
Tabulka 7: Pojištění odpovědnosti z provozu motorových vozidel a vzniklé škody.....	89
Tabulka 8: Výše pojistného v letech 2006 a 2007	90

Úvod

„Jestliže nemůžete řídit riziko, nemůžete ho kontrolovat. Pokud ho nemůžete kontrolovat, nemůžete ho řídit. To znamená, že hrajete hazardní hru a doufáte, že budete mít štěstí“

(J. Hooten, Managing Partner, Arthur Andersen & Co., 2000)

Řízení rizik je jedním z nejzávažnějších problémů, kterým v současnosti soukromé i veřejné organizace musí čelit. Jednoznačnou potřebu správné identifikace rizik vyvolávají globální i specifické trendy v okolí firem – zároveň je tak i kladen větší důraz na řízení těchto rizik uvnitř samotné organizace. Vezmeme-li v potaz hledisko úspěšnosti a prosazení se na trhu, získají nejvyšší hodnocení právě firmy využívající při všech zásadních rozhodnutích na všech úrovních řízení organizace metody risk managementu. Tyto metody nabízí manažerům systematický přístup ke stanovení rizik, ale i jejich omezování na akceptovatelnou úroveň. Jak už autor poznamenal, risk management nachází v současnosti významné využití nejen u soukromých subjektů (soukromých firem, zejména těch nejvýznamnějších), ale i u veřejných institucí, ve kterých se uplatňují manažerské přístupy. V případě zvyšování obtížnosti dosažení stanovených finančních cílů, stává se nezbytným zavedení nových manažerských technik, které jsou schopny zvýšit efektivitu metodou snižování rizik. Při využití risk managementu snižuje tyto rizika i manažerská intuice a v neposlední řadě také hrubý odhad. Exponované případy, které se staly ve Spojeném království (Barnings a Railtrack) a v USA (Enron a Worldcom) jsou nejlepším příkladem situace, kdy management selhal v tolik důležitém řízení rizik.¹

Hlavní umění řízení rizik spočívá ve správné a včasné identifikaci rizika (které je ovšem velmi individuální podstaty – vyplývá zejména z předmětu činnosti subjektu, u kterého jsou rizika identifikována) také ale ve zvolení optimální strategie eliminace rizika. Zásadním problémem zůstává časové omezení pro rozhodování o řízení rizik (které se může stát příčinou chybně zvolené strategie) a relativně omezené možnosti, které mohou zhoršit účinek neřízených rizik. Samotné řízení rizik podstatně ztěžuje fakt, že díky rychlým změnám, jimž subjekt čelí se i neustále mění samotná rizika, která musí být znovu

¹ <http://www.akamonitor.cz/merna.htm>

identifikována a zanalyzována – z toho plyne, že risk management je velmi dynamický proces – zejména pokud jde o identifikaci rizik. Způsobem, jak reflektovat ve strategii řízení rizik změny jsou pravidelné kontroly.

1. Obecné pojetí RM

1.1. Definice řízení rizik

Umění risk managementu tkví v identifikaci rizik specifických pro danou organizaci a také ve vhodné reakci na tato rizika. Řízení rizik je formální proces, který umožňuje jejich identifikaci, ohodnocení, plánování a řízení.²

Pokud má být řízení rizik efektivní, musí se provádět na všech úrovních organizace. Je důležité brát v úvahu vzájemnou interakci těchto úrovní a reflektovat procesy dovolující komunikaci a proces učení mezi jednotlivými úrovněmi organizace. Cílem řízení pak je identifikace rizik, jejich analýza (specifická pro danou organizaci) a účinná reakce na zjištěná rizika.

„Problematika řízení rizik (risk management) je velice široká a podle svého zaměření velice odlišná. Základními oblastmi, v nichž hovoříme o řízení rizik jsou především:

- přírodní katastrofy a havárie (technologická rizika)
- rizika ochrany životního prostředí
- finanční rizika, která mohou mít dílčí podkategorie (investiční riziko – odhad spolehlivosti a ziskovosti investic; pojišťovací a zajišťovací riziko – odhad rizika, že dojde k pojistné události)
- projektová rizika
- obchodní rizika, která mohou mít podkategorie (marketingové riziko – vytvoření produktu, který nikdo nechce nebo kterému obchodní zástupci nerozumí a neví, jak ho prodat; strategické riziko – vytvoření produktu, který už nezapadá do obchodní strategie podniku; riziko managementu – ztráta podpory projektu ze strany vedení, vlivem změny zaměření nebo změny osob; rozpočtové riziko – nedodržení rozpočtu, nedosažení zisku)
- technická rizika (riziko u všech typů inženýrských konstrukcí, včetně materiálů a staveb)

² Merna, T., Al-Thani, F.: *Risk management – řízení rizik ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007.

Existují i obecné zákonitosti řízení rizik, které je potřeba znát, ať již chceme minimalizovat riziko při změnách v podniku nebo v oblasti přírodních katastrof.

Řízení rizik je proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů. Součástí procesu řízení rizik je rozhodovací proces, vycházející z analýzy rizika. Po zvážení dalších faktorů, zejména ekonomických, technických, ale i sociálních a politických management pro řízení rizik vyvíjí, analyzuje a srovnává možná preventivní a regulační opatření. Posléze z nich vybere ta, která existující riziko minimalizují. Jako součást řízení rizika bývá chápáno i šíření informací o riziku (*risk communication*) a vnímání rizika (*risk perception*).

Kritickou fází procesu řízení rizik je výběr optimálního řešení. Začíná určením úrovně rizika, postupuje přes hodnocení ekonomických nákladů variantních řešení pro snížení rizika a jejich ekonomických přínosů (*Cost-Benefit Analysis*). Pokračuje zhodnocením dopadů a přínosů a analýzou možných důsledků z přijatého rozhodnutí na subjekt a jeho okolí. Posléze následuje rozhodnutí o realizaci opatření na snížení rizika, respektive rozhodnutí o jeho dalším sledování v případě vysokého stupně nejistot, spojených se stávajícím stupněm poznání a tím nemožnosti snížit riziko ve fázi tvorby rozhodnutí.

Management rizika využívá principu zpětné vazby (reaktivní strategie – klasický způsob, kdy se jedná o nápodobu učícího se systému) nebo predikační vazby (proaktivní strategie – vědecký způsob, kdy je subjekt seznámen se současným stavem, možnými hrozbami a má co nejúplnější informace o možném průběhu jejich naplnění).

Protože však většinou není reálné mít k dispozici takto komplexní informace a zejména pak není reálné odhadnout předem vliv a hlavně význam jednotlivých faktorů, které na subjekt působí, existuje zde možnost rozhodování za neúplné informace (fuzzy), což lze částečně eliminovat pomocí nástrojů pro podporu rozhodování při neúplných (mlhavých) informacích.

Finálním výsledkem každé etapy řízení rizika je rozhodnutí. Většinou je výstupem více variant řešení. Nepřijatelná úroveň rizika vyžaduje zastavení probíhajícího procesu a přijetí opatření na snížení rizika. Je-li riziko přijatelné a přitom nikoliv bezvýznamné a potenciál

zisku je značný, následuje obvykle vypracování plánu preventivních opatření za účelem jeho redukce. Pro zbytková rizika, která nelze protiopatřeními efektivně snížit, se zpracovávají krizové plány. Velký důraz je třeba klást na maximální využití fáze redukce rizika a jeho eliminace tak, aby se havarijní plány a scénáře vypracovávaly opravdu jen pro zbylá rizika. Hledáním obecně platných preventivních opatření pro významné snížení pravděpodobnosti vzniku krizí a omezení jejich případných následků se také zabývá nouzové plánování (*contingency planning, emergency planning*) jako základní součást krizového řízení (*crisis management*).³

1.2. Riziko a jeho druhy

1.2.1. Definice rizika

Původně pochází pojem „riziko“ ze 17. století, kdy bylo prvně použito v námořní terminologii a pochází z italštiny („risico“ znamená v italštině nebezpečí nebo úskalí). V současnosti neexistuje jedna obecně platná definice – těchto definic je mnoho – např. pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, odchýlení skutečných a očekávaných výsledků, střední hodnota ztrátové funkce... V teorii rizika však pojem riziko souvisí s hrozbou – nebezpečím vzniku škody.

Z hlediska ekonomie se používá pojmu „riziko“ v souvislosti s nejednoznačností průběhu určitých skutečných ekonomických procesů a nejednoznačností jejich výsledků – obecně lze konstatovat, že se nemusí jednat pouze o riziko ekonomické – existuje totiž mnoho druhů rizik (politická, makroekonomická, mikroekonomická, bezpečnostní, právní a mnohá další).

S rizikem jsou spjaty pojmy:

Neurčitého výsledku – tzn. výsledek musí být nejistý. Pokud chceme hovořit o riziku, musí v daném případě být minimálně dvě možnosti řešení. V případě, že bychom věděli, že nastane ztráta, nejedná se o riziko. Např. investice do základních prostředků zahrnují znalost toho, že prostředky podléhají fyzickému znehodnocení – a tím pádem jejich hodnota klesá. Z toho však vyplývá, že ztráta je jistá a nelze označit za riziko.

³ Smejkal, V., Rais, K.: *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2006.

str. 98 a 99

Nežádoucího výsledku – tzn. alespoň jedna z variant, které mohou nastat je nežádoucí. Může jít o ztrátu, kdy jednotlivec přijde o část majetku nebo o výnos, který je však nižší než nejvyšší možný výnos za dané situace. Velmi dobře ilustruje tuto situaci případ investora, který se rozhoduje mezi nákupem dvou balíků akcií- přičemž hodnota jednoho balíku se v čase zvýší víc než hodnota druhého.

Finanční teorie definuje riziko jako volatilitu (kolísavost) finanční veličiny okolo očekávané hodnoty v důsledku změn řady parametrů⁴. Podle této definice je za zdroj rizika považována odchylka negativní i pozitivní. Subjekty, které podstupují riziko obvykle nemohou kontrolovat volatilitu finančních proměnných – což ale ani není jejich starostí, pro tyto účely najímají makléře – co však ovlivnit mohou je jejich angažovanost v rámci těchto rizik (například některou z metod snižování rizik – diverzifikací).

1.2.2. Parametry rizika

Samotné riziko je z hlediska risk managementu složeno ze čtyř zásadních parametrů.

Prvním parametrem je **pravděpodobnost výskytu**.⁵ Tento parametr se měří statistickými metodami – základním teoretickým prvkem je pak náhodný pokus, jehož měřením je získána hodnota pravděpodobnosti výskytu. Podle klasické definice pravděpodobnosti (Laplaceova definice) musí náhodný pokus splňovat tři základní předpoklady.

1. Všech možných výsledků je konečný počet
2. Všechny výsledky jsou stejně možné
3. Všechny výsledky se vzájemně vylučují

Množinu všech možných výsledků pokusu značíme Ω . Podmnožiny množiny Ω se nazývají (*náhodné*) *jevy*.

Pravděpodobností jevu A pak nazveme číslo $P(A)$, které je rovno podílu $P(A) = m / n$, kde n je počet všech výsledků náhodného pokusu a m je počet výsledků příznivých jevu A ; $n = |\Omega|$, $m = |A|$.

Druhým parametrem je **závažnost dopadu** – tento parametr se dá měřit různými způsoby, nejobvyklejší je však stupnice v rozsahu 1 až 4 (nejvyšší míra dopadu) – viz obrázek

⁴ Volatilita je matematicky vyjádřena standardní odchylkou pravděpodobnostního rozdělení změny hodnoty finanční veličiny (zisku, hodnoty portfolia,...) Vyjadřuje možnou změnu v hodnotě rizikového faktoru (například úrokové míry, devizového kurzu, ceny akcie atd.)

⁵ <http://cs.wikipedia.org/wiki/Pravd%C4%9Bpodobnost>

„Matice pro vyhodnocení rizika“. Je velice důležité tento parametr pečlivě posoudit, protože mohou nastat dva škodlivé extrémy. Prvním je podcenění, druhým pak nadhodnocení dopadu – oba mohou mít velmi negativní vliv na proces řízení rizik, přesto však se obecně považuje podcenění za závažnější z hlediska následků. Aby bylo posouzení míry dopadu objektivní, obvykle se bere v potaz dopad na náklady a harmonogram projektu vypočítaný s pomocí simulací a scénářů.

Tabulka 1: Matice pro vyhodnocení rizika⁶

Závažnost	Frekvence				
	velmi častá	častá	příležitostná	řídka	vzácná
	A	B	C	D	E
I. katastrofální	E	E	V	V	M
II. kritická	E	V	V	M	N
III. mezzní	V	M	M	N	N
IV. malá	M	N	N	N	N

Třetí parametr se nazývá „**citlivost na změnu**⁷“ a je výstupem metody zvané citlivostní analýza. Při této metodě dochází k testování citlivosti určitého parametru na změny ostatních parametrů, které testovaný parametr určitým způsobem determinují. Pro názornost autor uvádí vhodný příklad citlivostní analýzy z práce Ing. Jiřího Marka (FSV ČVUT) „Analýza rizika a jeho citlivosti v investičním procesu“:

„Uvažujme, že investor po koupi nemovitosti a její modernizaci, která bude vyžadovat náklady 5 mil., předpokládá její další prodej se ziskem 5 mil. Kč právě rok po koupi, tedy že stavbu má v plánu prodat za 25 mil. Kč (tuto cenu již dohodl s budoucím kupcem). Pro zisk obecně platí, že je roven rozdílu výnosů V a nákladů N :

$$Z = V - N, \text{ kde } V - N > 0.$$

Za předpokladu, že bude tato podmínka splněna, lze testovat například citlivost plánovaného zisku Z na změny výše jednotlivých složek nákladů. Tj., jak se sníží či zvýší zisk investora, pokud dojde k určité změně jím předpokládaných nákladů 20 mil. Kč.

⁶ Zuzák, R.: *Krizové řízení podniku*. Praha: Professional Publishing, 2004.

⁷ <http://www.risk-management.cz/clanky/Analyza-rizika-a-jeho-citlivosti-v-investicnim-procesu.pdf>

Náklady předpokládané s největší pravděpodobností ($P_0 = 0,849$ u scénáře nula) jsou definovány jako náklady, kdy nedojde k žádným dodatečným nákladům, tedy:

$$N_{\text{předpokládané}} = 20 \text{ mil. Kč} + N_{\text{při nulové inflaci}} + N_{\text{žádné dodatečné poruchy}} + N_{\text{žádný požár}}$$

Prodejní cena C je rovna

$$C = N_{\text{předpokládané}} + Z$$

Z toho výše zisku Z je rovna

$$Z = C - N_{\text{předpokládané}}$$

Možnost, že nastane požár a stavba nebude pojištěna proti živelní události, vyloučíme, protože investor v tom případě bude inkasovat pouze ztrátu. V případě, kdy i bude reálná míra a nepředpokládají se dodatečné poruchy, bude pro skutečnou výši zisku platit $Z_{\text{skutečná}} = 5 - 20 * i$,

přičemž číslo 20 (15 + 5 mil. Kč) v předchozím vztahu jsou minimální předpokládané prodejní náklady, jinak řečeno se jedná o součet nákladů na pořízení investice a její rekonstrukci. Tedy investor nebude realizovat zisk v okamžiku, kdy i bude vyšší než 40% p.a. V případě dodatečných poruch stavby, které budou spjaty s

$N_{\text{dodatečné poruchy}} \neq 0$, bude zisk investora nenulový v případě, kdy tyto náklady budou nižší než 5 mil. Kč.

Abychom mohli jednoznačně říci, že je zisk více či méně citlivý na změny i než na změny dodatečných nákladů spojených s odstraněním poruch, je nutné znát rozložení pravděpodobností obou případů, a to pro všechny možnosti od okamžiku, kdy dojde k nulovým nárůstům nákladů v důsledku inflace či nákladů vlivem poruch až po hodnoty, kdy jejich výše budou mít za následek nulový zisk. Pokud pravděpodobnost, že nastane $i = 40\%$, je dvojnásobná, oproti pravděpodobnosti, že dodatečné náklady si vyžádají 5 mil. Kč, a současně jejich nárůsty od okamžiku, kdy se rovnaly tyto pravděpodobnosti pro oba alternativní scénáře, rostly lineárně, lze říci, že hodnota Z je dvakrát více citlivá na změny i než na změny $N_{\text{dodatečné poruchy}}$ “

Posledním parametrem jsou **stupně vzájemné závislosti** jednotlivých parametrů. Pokud situace nebo událost nevykazuje všechny tyto čtyři faktory, nelze na ní pohlížet jako na riziko a není tedy ani předmětem risk managementu.

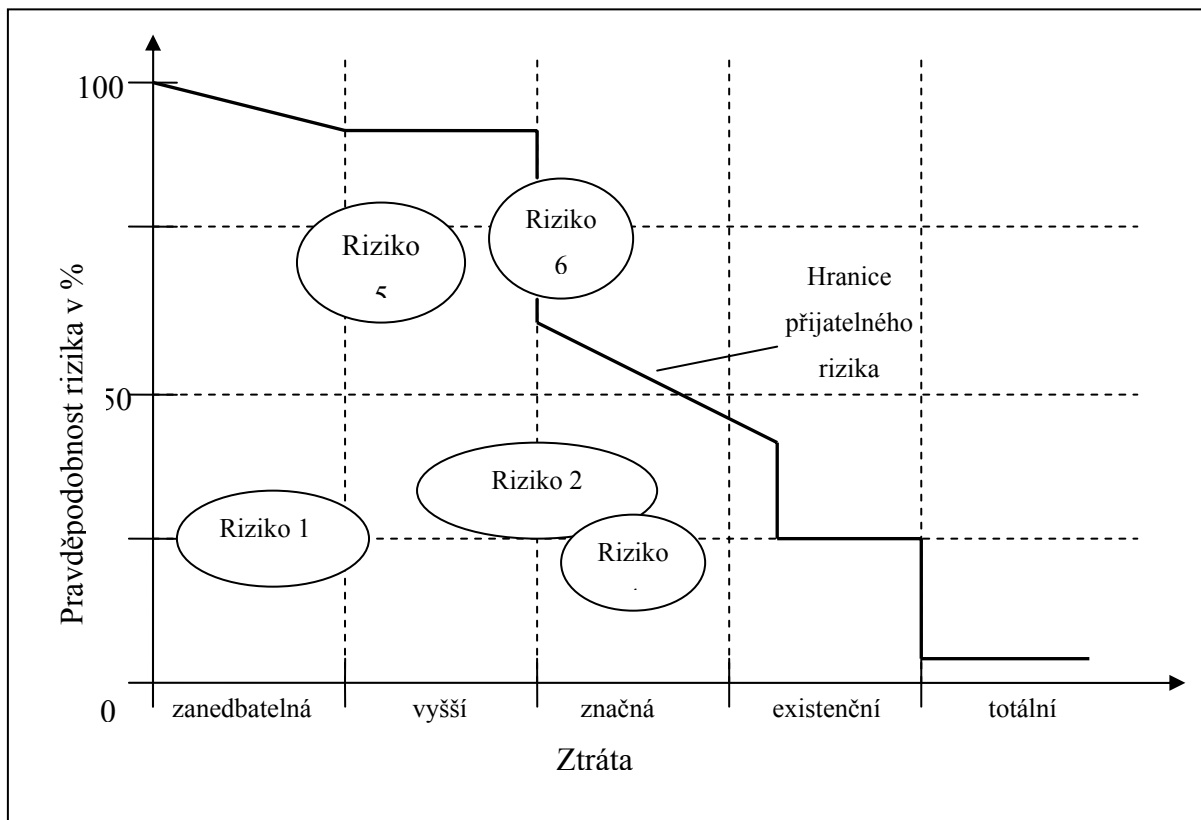
Kromě parametrů se u rizika určuje jeho závažnost. Pro zobecnění se používají tři druhy rizika

- kritická rizika – potenciální ztráty jsou takové, že vyústí v likvidaci společnosti

- důležitá rizika – potenciální ztráty sice nevyústí v likvidaci firmy, ale další provoz bude podmíněn půjčením finančních prostředků
- běžná rizika – při tomto ohrožení je možné potenciální ztráty pokrýt stávajícími aktivy společnosti nebo běžným příjmem

Toto rozdělení rizik dokumentuje Obrázek 1: Rizikové pozice

Obrázek 1: Rizikové pozice



1.2.3. Druhy rizika a jejich řízení

Z hlediska podniku se rizika dělí na finanční a nefinanční – ta finanční mají dopad hlavně na finanční realizovatelnost organizace nebo projektu. Finanční i nefinanční rizika pak mají vliv na tvar křivky kumulativního cash-flow a tedy komerční životaschopnost projektu nebo portfolia.

1.2.3.1. Finanční rizika⁸

V této skupině se nacházejí rizika spojená s volbou financování. Toto je seznam těch nejdůležitějších (nejzávažnějších) finančních rizik včetně stručných charakteristik a popsaným způsobem, jak se dají řídit:

- **zpoždění projektu** (stavby) – jde o riziko, že projekt (stavba) nebude dokončen včas nebo podle specifikace. S tím souvisí nebezpečí, že pokud nedojde k dokončení, nebude podnik moci počítat ani s výnosy, které byly v původním plánu a proto nebude schopen splácet věřiteli. Zpoždění je často spojeno s dalším růstem nákladů – čímž může dojít ke snížení komerční realizovatelnosti. Organizátor může snížit riziko použitím smluv s fixními cenami a uložit náhradu škod na smluvní strany, jestliže se nepodaří dokončit projekt včas. Pro zvýšení motivace může být ve smlouvě zakomponována pravidla, podle kterých bude smluvní strana odměněna bonusem v případě lepšího provedení, než se očekávalo. V mnoho okolnostech kryje náhrada škod dodatečné platby úroků vzniklých ze zpoždění a kompenzuje majetek investorů za ztrátu příjmu a vyskytnuvši se fixní náklady. Aby sponzor pokryl neočekávané zvýšení nákladů, může také do konstrukce rozpočtů zahrnout rezervní fondy. V některých případech je vhodné připravit pohotovostní úvěr pro pokrytí dodatečných nákladů – nicméně příprava pohotovostních úvěrů a jejich splácení jsou drahé a jestliže jsou k dispozici levnější úvěry pro pokrytí těchto nákladů, není důvod pohotovostní úvěr používat.
- **riziko měny** – dochází k němu při přechodu financí přes hranice. Toto riziko může být uměle zvýšeno operacemi spekulantů, které snižují stabilitu měn. Zahraniční výměnné transakce zahrnující jakoukoliv měnu jsou proto předmětem rizika měny. Zavedení společné měny (Euro) do většiny zemí EU snížilo finanční riziko pro společnosti, které obchodují v rámci těchto ekonomik. Kolísání měnových kurzů může způsobit problémy, jestliže výnosy jsou v místní měně a platby úvěru jsou v zahraniční měně. Jestliže se hodnota místní měny oproti hodnotě zahraniční měny snižuje, potom by měl podnikatel vyměnit více místní měny, aby mohl dluh splácet, tudíž ubírá zisky projektu a ovlivňuje jeho komerční životaschopnost. Existuje několik technických postupů použitelných pro řízení rizika měny.

⁸ Merna, T., Al-Thani, F.: *Risk management – řízení rizik ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007.

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)

swap měny (organizátor si půjčuje v tvrdé měně a financuje projekt v místní měně, může také vstoupit do smlouvy, pomocí které je tvrdá měna vyměněna za místní, což umožní financování tvrdou měnou)

měnové opce (tato metoda má fixovat výměnu, ale dává podnikateli na výběr nakoupit na volném trhu, jestliže jsou kurzy příznivé) nebo *použití místní měny* (při financování projektů v rozvojových zemích může být výhodou, protože snižuje závislost projektu na zahraniční měně)⁹

- **riziko úrokové míry** – toto riziko ohrožuje dlužníky i věřitele. Míra tohoto rizika je závislá na splatnosti získaných financí a na vývoji finančních trhu, kde byly finance získány. První kategorií rizika úrokové míry je riziko cenných papírů. Nestabilita úrokové míry může mít vážné následky pro organizace – aby byl tento problém kompenzován, byly vyvinuty finanční technické postupy na trzích s deriváty.

Prvním z nich je forward úrokové míry – „FRA Interest Rate Forward Agreement“ – tyto smlouvy se podobají future smlouvám, ale jsou uzpůsobené tak, že jejich splatnost a množství mohou být zapsány tak, aby více korespondovaly s rizikem, kterému se vystavují. Tyto FRA jsou odsouhlaseny s místní bankou, což znamená, že úvěruschopnost se snadněji dokazuje.

Dalším typem je swap úrokové sazby – při výměně úrokové sazby existuje smluvní dohoda, do které vstupují dvě strany a kde každá souhlasí, že bude provádět periodické platby druhé straně po odsouhlasenou dobu, založenou na pomyslné výši jistiny. Jistina je pomyslná, protože neexistuje potřeba směnit skutečnou výši jistiny v jednotlivých měnových transakcích. Pomyslná výše jistiny se požaduje pro výpočet skutečného cash-flow, který bude periodicky vyměňován. Podle nejběžnější formy swapu úrokové sazby se smění množství splátek kalkulovaných za použití fixní úrokové míry vztažené

⁹ Ariani (2001). Country Risk n Infrastructure Finance. MSc Thesis, UMIST, Manchester

k předpokládané jistině za tok plateb podobně kalkulovaných, ale za použití plovoucí úrokové sazby.

Maximální a minimální úrokové sazby mohou snížit riziko. Například podnikatel odsouhlasí s bankou termínový úvěr s úrokem LIBOR + 2 %. Podnikatel tedy kupuje maximální úrokovou míru za 7 %, prodává za minimální úrokovou míru 5 % a tvoří si tak kurzovní rozpětí. Při této dohodě může podnikatel zaplatit zvýšení úrokové sazby do 7 %, ale ne více. Jakmile ale úroková míra spadne pod 5 %, podnikatel bude muset zaplatit rozdíl.¹⁰

- **riziko hodnoty základního jmění** – odvozuje se od pohybu hodnot akcií ovlivňujících entitu, která je vlastníkem finančního nástroje. Také je však ovlivněna hodnota akcií, se kterými se obchoduje na burze. Pokud tržní cena akcií výrazně klesne, společnosti se sníží šance na získání financí. Riziko vlastního jmění může být řízeno buď metodou dalšího pojištění stejného rizika nebo zajištěním před ztrátou. Pro emitenta akcií není riziko změny ceny přímé, ale nepřímé. Tržní hodnota vlastního jmění je hrubým ukazatelem zdraví organizace. Jestliže si organizace stojí dobře nebo má dobrý potenciál pro lepší výkon, potom tržní cena vlastního jmění (akcií) takové organizace bude vysoká. Stále více investorů bude pravděpodobně vlastnit akcie takové organizace. To zajistí dobrý potenciál pro získání dodatečných fondů buď vydáním většího počtu akcií nebo použitím finančních technických nástrojů pro řízení svého rizika, emitentům akcií není dovoleno obchodovat s vlastními akciemi, protože mají interní informace o organizaci, které je mohou svádět k nepřipustným spekulacím o nákladech majitelů akcií, kteří přístup k takovým informacím nemají. Někdy ale organizace potřebují finance, i když cena jejich akcií klesne. Pak se mohou uchýlit k emisi prémiových akcií pro existující majitele akcií, které prodávají pod tržní cenou, aby neztratily zájem investorů v organizaci a také aby navýšily zdroje. Jestliže organizace chce svůj majetek dobře spravovat, musí při dlouhodobém provozování ukázat dobré výsledky.¹¹

¹⁰ Khu, S. B.Z. (2002). An Investigation to Determine the Allocation of Financial Instruments Associated with the Risks Identified in Project Activities. PhD Thesis, UMIST, Manchester

¹¹ Cornell, B. (1999). The Equity Risk Premium: The Long-Run Future of the Stock Market. John Wiley and Sons, Chichester

- **riziko obligací společnosti** – obligace společnosti, které jsou podřazeny dluhu a nadřazeny základnímu jmění z hlediska nároku na aktiva společnosti, jsou vydány společností proto, aby se finanční prostředky pro investici zvýšily. Obligace jsou však ohodnocovány ratingovými společnostmi – od AAA (prvotřídní likvidita – téměř jako vládní cenné papíry) až po podřadné obligace s označením E (vysoce rizikové). Společnost musí znát rizika spojená s investicí stejně jako ratingová agentura. Obchodní riziko musí být určeno ještě předtím, než jsou ohodnoceny a vydány obligace. Směnitelná obligace dává držiteli obligace právo směnit ji za daný počet akcií dříve, než obligace nabude splatnosti. Změnou nástroje od dluhu k akcií se změní finanční kapacita společnosti. Když si společnost nevede dobře, bude preferovat nízkou finanční páku. V ideálním světě by si držitelé směnitelné obligace rádi obligaci ponechali a neměnili ji za akcii, protože to by mohlo snížit jejich investici.¹²

- **riziko likvidity** – jedná se o výsledek komerčního rizika. Hrozbou je v tomto případě platební neschopnost (v případě, že subjekt nedokáže najít dostatečné zdroje pro splnění závazků). Riziko likvidity patří mezi ty nejdůležitější – kvůli doložkám o vzájemném neplnění závazků, které má většina úvěrů a obligací – znamená to, že jestliže organizace nesplnila některý ze svých závazků, potom ji může věřitel upomenout a vyžádat si úplné a okamžité zaplacení dluhu podle doložky o vzájemném neplnění závazků. To může vést až k bankrotu společnosti. Úspěšné řízení rizika likvidity závisí na úspěšném řízení hotovosti projektu. Řízení likvidity je určeno osmi klíčovými principy:
 1. Rozvoj struktury pro řízení likvidity
 2. Měření a monitorování sítě požadavků na financování
 3. Řízení přístupu na trh
 4. Plánování nahodilostí
 5. Řízení likvidity zahraniční měny
 6. Interní kontroly pro řízení rizika likvidity

¹² Merna, A. and Dubey, R. (1998). Financial Engineering in the Procurement of Projects. Asia Law and Practice, Hong Kong

7. Role veřejného poskytnutí informací pro zlepšení likvidity

8. Dohled¹³

- **riziko protistrany** – ve finančních transakcích jsou zastoupeny vždy minimálně dvě strany – a ty musí počítat s potencionálním rizikem neplnění závazků druhých stran. Jde o situaci, kdy například banka v roli věřitele může mít problémy se zajištěním dostatečného množství financí v pravý čas nebo naopak společnost jako dlužník se může dostat do problémů při splácení úvěru (riziko likvidity). Velikost rizika protistrany závisí na rozsahu všech nevyřešených stanovisek s konkrétní smluvní stranou a na tom, zda v platnost vstoupí či nevstoupí najednou. Pro bankovní sektor jsou typická tato rizika: *úvěrové riziko* (riziko, že banka nedostane své peníze zpět), *provozní riziko* (hrozba zvýšených nákladů), *kapitálové riziko* (nedostatek adekvátního kmenového kapitálu pro pokračování provozu) a *riziko podvodu* (falzifikace provedená úředníky, zaměstnanci nebo lidmi mimo společnost). Dohled nad rizikem zainteresované protistrany provádí obě strany monitorováním svých úvěrových rizik a uvolňováním fondů na dokončení obligací druhé strany.

- **riziko údržby** – vzniká v případě, že dokončený projekt nefunguje podle plánu. Provozování projektu uznávaným a finančně zdravým operátorem, jehož výkon je garantován, by mělo být minimalizováno riziko údržby. Ostatní způsoby pojišťování provozních rizik obsahují dohody o zařízení a vstupu dodavatelů, pojištění výpadku obchodu a pojištění ztráty zisku v počátečních letech provozu.

- **riziko zdanění** – jde o zdanění zisku, náklady na placení těchto daní jsou obvykle zahrnuty ve finančních plánech společnosti. Plány však často neberou v úvahu potenciální zvýšení daní – a to je v tomto případě oním rizikem. Zdanění patří mezi externí rizika, která může organizace jen velmi těžko ovlivnit. Daňové režimy ovlivňují velkou měrou komerční životaschopnost společností a jejich projektů – vláda ale může přitahovat zahraniční investory nabídkami daňových výjimek pro stanovené období (daňové prázdniny) a fixní daňové struktury pro stanovené období.

¹³ Merna, T., Al-Thani, F.: *Risk management – řízení rizik ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007.

- **riziko reinvestice** – úrok nebo dividendy vydělané z investice nemusí být schopny reinvestice v tom smyslu, že nebudou přinášet stejné množství výnosů jako investované fondy, které je vytvořily. Například klesající úrokové míry mohou zabránit, aby výnosy z plateb kuponových obligací byly ve stejném kurzu jako původní obligace. Při investování výnosů z projektu nebo portfolia by se měla provést velice pečlivá analýza, aby bylo jisté, že budoucí investice přinese vyšší výnosy, než jaké by byly při reinvestici do původního projektu nebo portfolia. Nadbytek hotovosti generované z portfolia projektů je možno použít pro vzájemné ručení nebo může být investováno do dalších komerčních projektů.
- **riziko země** – je to riziko spojené s veřejně garantovanými úvěry nebo úvěry poskytnutými přímo vládě. Rizika spojená s investováním v různých zemích mohou být řízena pouze pomocí celkového ohodnocení rizika země před schválením projektu. To umožní, aby byla jednotlivá rizika identifikována a analyzována. O nahodilostech lze uvažovat, až když vyjdou najevo. Analýza rizika by mohla zvýraznit, že projekt nese příliš mnoho rizik, a proto by neměl být schválen.

1.2.3.2. Nefinanční rizika¹⁴

- **dynamické riziko** – týká se maximalizace příležitostí. Stejně jako existují potenciální zisky, jsou i potenciální ztráty – tím je myšleno riskování ztráty něčeho určitého pro získání něčeho neurčitého. Každé manažerské rozhodnutí obsahuje prvek dynamického rizika řízeného pouze praktickými pravidly přebírání rizika.
- **inherentní riziko** – způsob, jakým se s rizikem zachází záleží na povaze obchodu a způsobu, jakým je obchod organizován vnitřně. U energetických společností takovým rizikem může být ohrožení ohněm nebo výbuchem – riziko je vždy přítomno stejně jako riziko poškození životního prostředí. U finančních institucí je z jejich podstaty výrazně sníženo riziko živelných pohrom, nicméně musí čelit jiným druhům rizika.

¹⁴ Merna, T., Al-Thani, F.: *Risk management – řízení rizik ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007.

- **riziko nahodilosti** – toto riziko společnost obvykle nemůže ovlivnit – jde o situace, které se udávají v oblastech mimo přímou kontrolu (například problémy dodavatele).
- **zákaznické riziko** – pokud je firma závislá na úzké skupině zákazníků (nebo dokonce na jediném zákazníkovi), vzniká významná zranitelnost společnosti. Toto riziko se dá snížit vytvořením větší zákaznické základny
- **regulační riziko** – aby byla společnost schopná očekávat nebo řídit tato rizika, musí držet krok s potenciálními změnami v prostředí
- **riziko poškození pověsti** – jedná se spíše o následky jiných rizik – většinou je příčinou nedostatečná kontrola – ať už jde o podvody, neschopnost vyřizovat reklamace nebo nedostatek respektu k druhým. Určitou šancí jak zachránit podniku pověst je dobrá práce s médii.
- **organizační riziko** – špatná infrastruktura může mít za následek slabou kontrolu a špatnou komunikaci s různými dopady na podnik. Dobrá komunikace vede k efektivnímu řízení rizika.
- **interpretační riziko** – vzniká v situaci, kdy management nedokáže efektivně komunikovat se zaměstnanci z důvodu nepochopení jejich profesního jazyku (každý obor má své vlastní termíny – například IT, chemický průmysl, bankovníctví). Největší problém nastává v pojišťovnictví, protože se zde používají slova obecného významu, ale specializovaným způsobem.

1.3. Krize a krizové řízení¹⁵

Ekonomická teorie se pod pojmem makroekonomie zabývá ekonomickou realitou z hlediska celého společenství či národa jako celku nebo je jejím předmětem zkoumání dílčích subjektů v rámci ekonomických celků – podniků, jednotlivců, domácností atd. Tato

¹⁵ Zuzák, R.: *Krizové řízení podniku*. Praha: Professional Publishing, 2004.

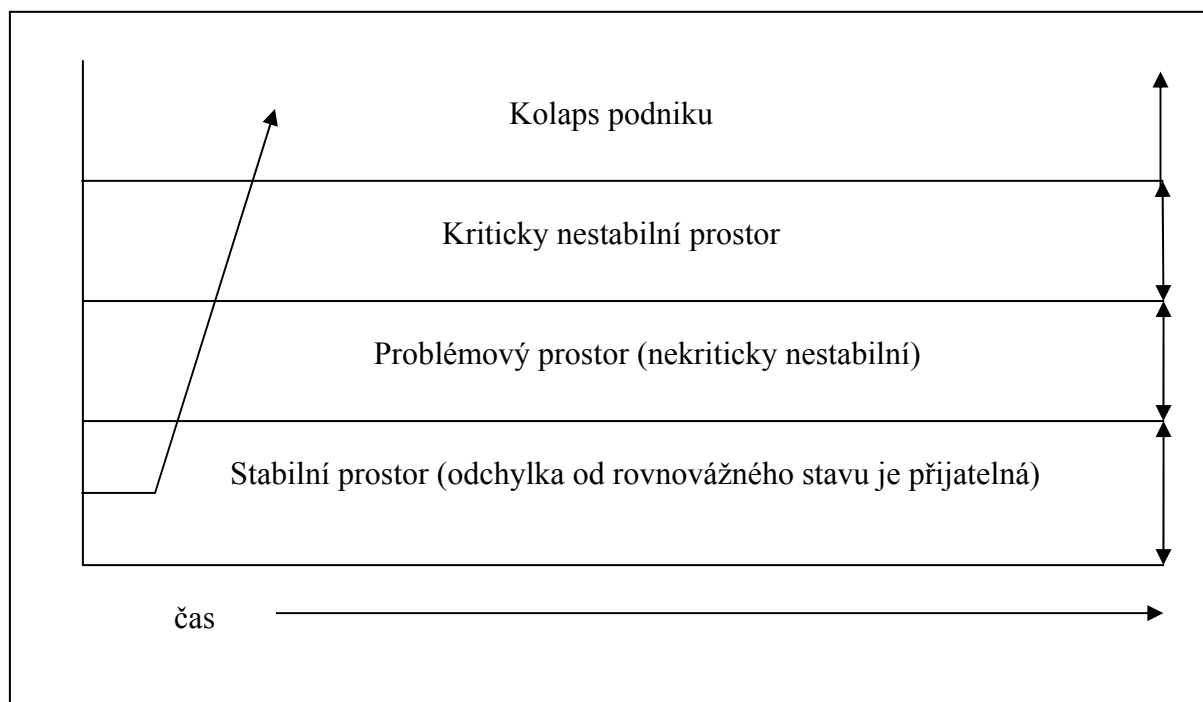
oblast ekonomické vědy je mikroekonomií. Obdobně se rozlišují krize ekonomického charakteru, a to na krize makroekonomické a mikroekonomické.

Makroekonomické krize byly předmětem zájmu ekonomů již v 19. století; jejich hlavní příčinu viděli v disproporci mezi výrobou a spotřebou, která se projevovala v nahromadění neprodejného zboží, což se následně projevilo v nevyužívání výrobních kapacit ve zvyšující se nezaměstnanosti, v poklesu mezd a v zániku slabších podniků.

Moderní krizové řízení se orientuje spíše na havárie a katastrofy. Krize v důsledku havárie nebo katastrofy může svým průběhem velmi rychle směřovat přímo do kriticky nestabilního prostoru nebo dokonce ke zkolabování celého podniku. Zpravidla neexistují přechodné fáze zvětšování nerovnováhy (viz

Obrázek 2: Schéma průběhu krize v důsledku havárie a katastrofy^{15F)} a někdy také východiska ze vzniklé situace. Chápání krize jako důsledku havárie nebo katastrofy je nejrozšířenější v anglo-americkém prostoru.

Obrázek 2: Schéma průběhu krize v důsledku havárie a katastrofy¹⁶



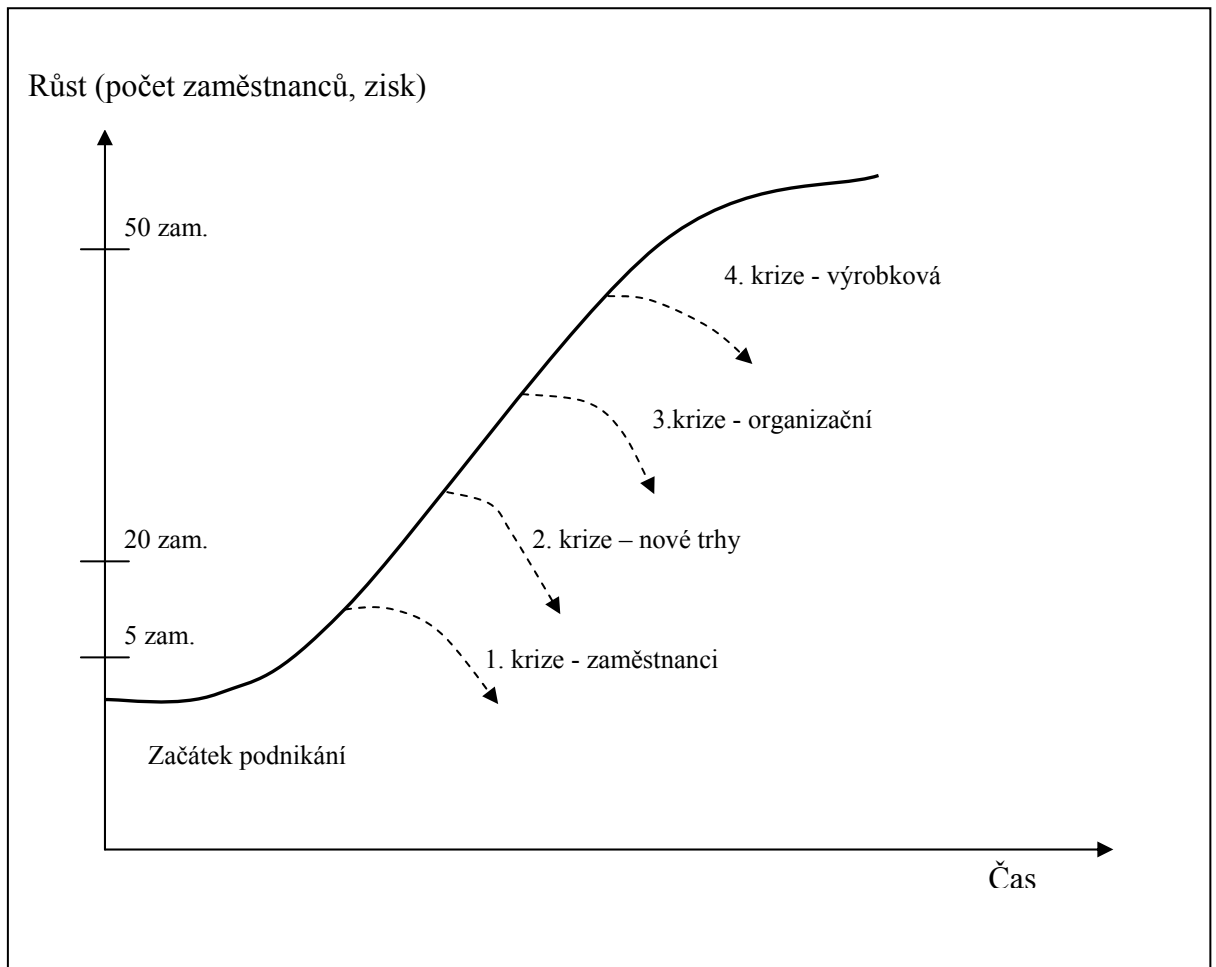
Předmětem zájmu této práce jsou však zejména mikroekonomické krize, především podnikové krize. Z hlediska systémového pojetí je podnik subsystémem vyššího systému a

¹⁶ Zuzák, R.: *Krizové řízení podniku*. Praha: Professional Publishing, 2004.

zároveň jeho prvky tvoří jeho subsystemy. Tento velmi zjednodušeně systémový pohled na podnik je důležitý nejen pro pochopení krizí v podniku, ale také pro jejich řešení. Osobní krize řadového pracovníka nebo manažera může způsobit krizi podniku. Neadekvátní zásah do technologického procesu může vést k havárii výrobní linky, k výrobě zmetků nebo dokonce k výbuchu, úniku jedovatých látek do ovzduší apod. (více o těchto hrozbách v praktické části práce).

Podle Graye a Burnse jsou krize spojeny s fází expanze, ve které se momentálně podnik nachází. Pokud totiž dosahuje organizace zisk, má tendenci rozšiřovat své aktivity a přijímat nové pracovníky. Upravená růstová křivka (viz Obrázek 3: Upravená růstová křivka podle Graye a Burnse) sleduje tento proces na názorném příkladu podniku rodinného typu, který roste až do podoby, kdy dosáhne padesáti zaměstanců.

Obrázek 3: Upravená růstová křivka podle Graye a Burnse¹⁷

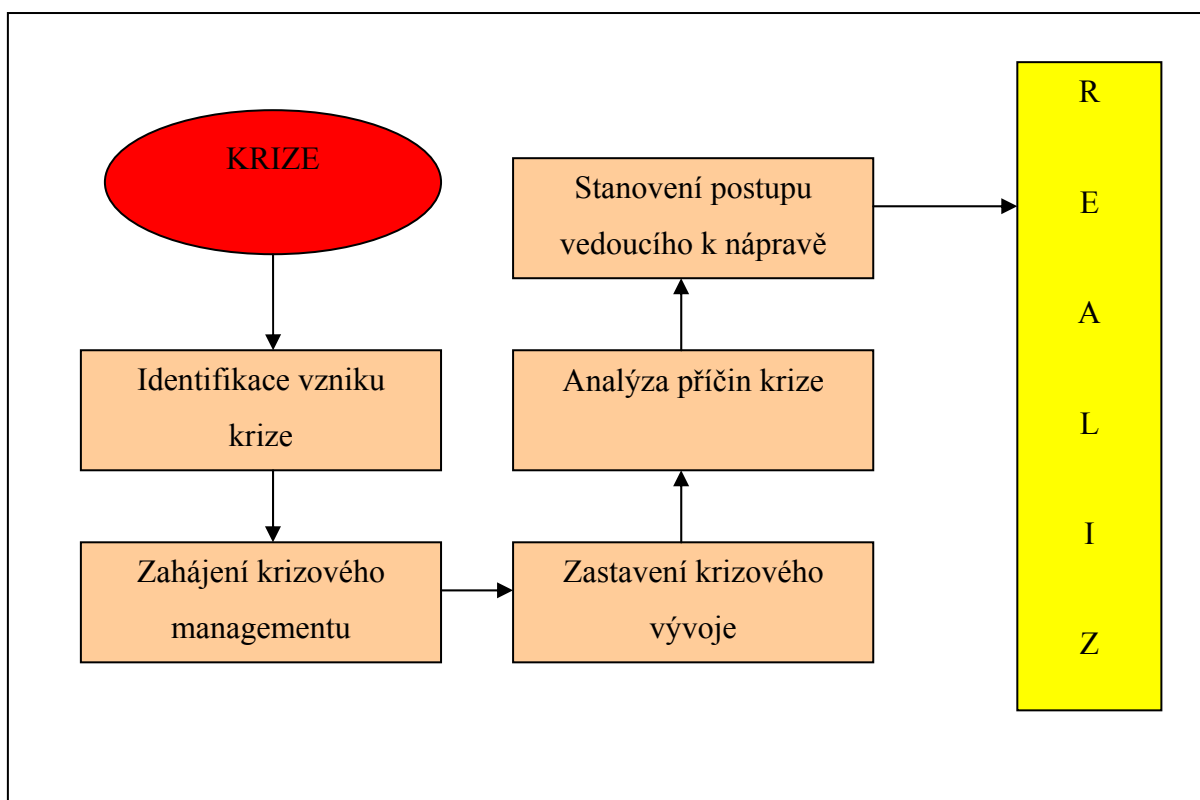


Působení každé krize má negativní důsledky jak na objekt zasažený krizí, tak i na jeho okolí. Z toho vyplývá snaha subjektů, které jsou krizí postiženy, o eliminaci jejích následků a vyvedení postihnutého objektu na úroveň, ve které se nacházel před vznikem krize. Jedná se především o zastavení negativního vývoje a usměrnění sestupné vývojové křivky nejdříve do stabilní polohy a pak do vzestupného směru. V lékařské terminologii by se takový stav u pacienta dal označit jako „stabilizovaný“. Při krizi bývá obvykle rozhodujícím faktorem čas, v kterém se obvykle krize prohlubuje a způsobuje stále větší škody. Cílem postihnutých je redukce následků a škod způsobených krizí a minimalizace doby trvání krize. Používá se k tomu soubor přístupů, opatření a metod pod souhrnným pojmem krizové řízení (krizový management).

¹⁷ Zuzák, R.: *Krizové řízení podniku*. Praha: Professional Publishing, 2004.

Krizové řízení je používáno v různých oblastech. I když řada postupů a metod je v něm shodná, existují dva odlišné přístupy k němu. Ty můžeme identifikovat především v oblastech sociálně politické krize, ekonomické krize a krize v důsledku živelných pohrom a havárií. První přístup můžeme nazvat jako krizové řízení v užším smyslu a je založen na řešení krize, která už nastala a byla identifikována. Slovo identifikována je velmi důležité, protože teprve po identifikaci, a to ještě někdy s určitým zpožděním, nastává proces krizového řízení, který zpravidla postupuje podle obecného algoritmu – viz Obrázek 4: Obecné schéma krizového řízení.

Obrázek 4: Obecné schéma krizového řízení¹⁸



Krizové řízení v širším smyslu začíná podstatně dříve, než lze krizi evidentně identifikovat a než se dostane do fáze rozhodujícího zlomu, dokonce ještě dříve, než krize nastane. Krizové řízení je v tomto smyslu permanentním procesem, který zahrnuje preventivní opatření vedoucí k omezení vzniku krize s destruktivními účinky, vytváření systémů pro včasné identifikování krizového vývoje a systémů pro zmírnění dopadu krize a jejího rychlého úspěšného zvládnutí.

¹⁸ Zuzák, R.: *Krizové řízení podniku*. Praha: Professional Publishing, 2004.

1.4. Vývoj řízení rizik¹⁹

Myšlenka na šanci a úspěch je stará jako lidstvo samo – například hra v kostky je zaznamenána již nejméně před 2000 lety. Pokud jde o pojištění proti pohromám, za nejstarší by se dalo považovat krytí ztráty nákladu při ztroskotání lodi, jehož původ se dá vystopovat až v Chamurapiho zákoníku. Tehdy tato forma „pojištění“ fungovala tak, že majitel lodi mohl obdržet půjčku na financování lodního nákladu, ale v případě, že by loď ztroskotala, nemusel jí splatit.

1.4.1. Počátky řízení rizika

Vzestup opravdových pojišťovacích společností dnešního typu však přichází až v 18. století našeho letopočtu. Ve Spojených státech (tehdy ještě kolonii Velké Británie) založil Benjamin Franklin v roce 1752 pojišťovnu proti požáru, která nesla název First American. Světoznámá Lloydova společnost byla založena v Londýně v roce 1771 při příležitosti, kdy skupina anglických obchodníků spojila své finanční zdroje za účelem pojištění možných ztrát vlastních klientů podnikajících v námořní dopravě (dnes se je tento produkt známý pod pojmem „námořní pojištění“).

Ve dvacátém století se rozvíjí teorie pravděpodobnosti v manažerských naukách – čímž dochází ke zrození formálního řízení rizik. Než začal být v sedmdesátých letech uplatňován projektový risk management, nebylo riziko tématem pro širší diskusi – většinou byly účinky rizika na firmu ignorovány, ale velice často se riziko i zakrývalo. Před a krátce po zavedení risk managementových metod se k riziku a nejistotě přistupovalo jako k nezbytnému zlu, kterému by se měla organizace vyhnout. Velmi rychlý rozvoj zaznamenal projektový risk management v sedmdesátých letech dvacátého století – nejdříve se spojil s kvantitativním ohodnocením, později i s metodologií a procesy. Na konci sedmdesátých let se na akademické půdě a mezi profesionály pohlíželo na význam projektového managementu zejména jako na analýzu rizik a jejich řízení – vzniklo i několik studií.

Na počátku osmdesátých let se stal management rizik obecně uznávaným tématem literatury projektového řízení. Rozsah identifikace rizika, jeho odhad a odezva na něj byly obecně známé. Diskuse o řízení rizika kladla důraz na kvantitativní analýzy – např.

¹⁹ Merna, T., Al-Thani, F.: *Risk management – řízení rizik ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007.

PERT²⁰, metody trojího odhadu, optimistického, průměrného a pesimistického a dalších pokročilejších konceptů. Hlavním cílem aplikací řízení rizik byly náklady a vyhodnocování efektivity nebo vhodnosti projektů – proveditelnosti. Společnosti British Petrol a Norwegian Petroleum Consultants se staly průkopníky ve vývoji risk managementových metod a jejich aplikace – společnost British Petrol vyvinula pro vlastní použití software CATRAP²¹, který umožňoval modelování rizika s několika subjektivními rozděleními pravděpodobnosti. Metody založené na diagramech rizika a odezvy na riziko se začaly uplatňovat v průběhu osmdesátých let – byly založené na zásadní myšlence, že „není možné modelovat rizikovou situaci realisticky bez toho, aniž by se uvažily možné odezvy“²². Když se osmdesátá léta chýlila ke konci, přišla inovace v podobě užívání influenčních diagramů, které se kombinují s teorií pravděpodobnosti – v dnešní době se tyto metody používají za pomoci komerčního softwaru.

1.4.2. Řízení rizika v devadesátých letech a v současnosti

Devadesátá léta přinesla využití dotazníků a kontrolních seznamů, dále pak vývoj tzv. „vědomostních systémů“ a „partnerských strategií“ pro vyloučení rivality při uzavírání smluv. Došlo k významnému posunu od soustředění pozornosti na analýzu kvantitativního rizika k modernímu důrazu na pochopení a zlepšení procesů risk managementu. Zatímco v osmdesátých letech se preferoval k použití jako nástroj analýzy software pro řízení rizika, v současnosti je trendem použití kvalifikace a modelování jako nástroje pro podporu komunikace.

„Od roku 1990 vzniklo mnoho návrhů jak řídit riziko, všechny však obsahují předepsaný postup:

- identifikace, ohodnocení, odezva a dokumentace
- rozsah procesu, tým, analýza, kvantifikace, úspěšná specifikace a kvantifikace, výsledky

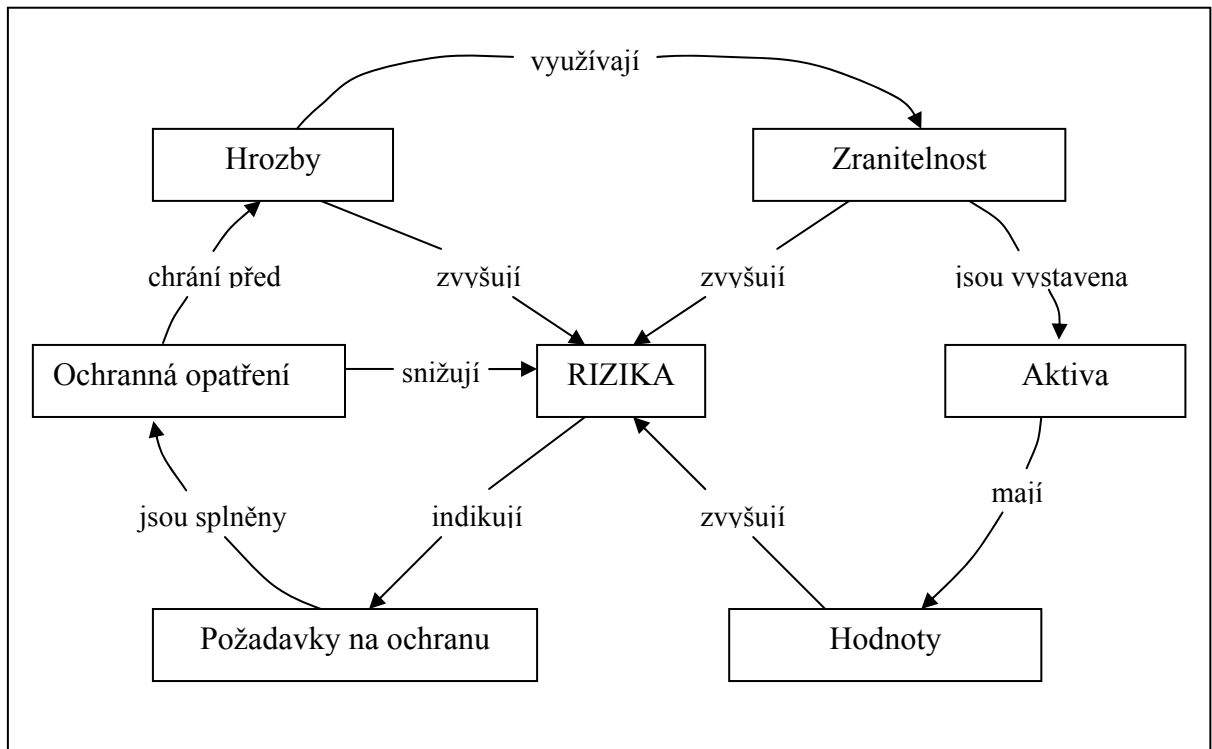
²⁰ PERT je zkratkou z angličtiny (Programme Evaluation and Review Technique), jde od systém vyhodnocování a testování programů nebo metoda síťové analýzy

²¹ CATRAP = Cost and Time Risk Analysis Program

²² Merna, T., Al-Thani, F.: *Risk management – řízení rizik ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007, str. 24

Pro moderní postupy v řízení rizik platí, že vztahy mezi jednotlivými prvky analýzy a řízení rizik lze popsat různými modely – příklad ilustruje Obrázek 5: Vztahy při moderním řízení rizik.

Obrázek 5: Vztahy při moderním řízení rizik²³



Z historického hlediska se mnoho organizací dívalo na řízení rizik jako na nějaký fragmentovaný způsob řízení. Pro rostoucí počet organizací však tento přístup nemá nadále smysl a organizace přijímají mnohem holističtější přístupy. Například organizace, které jsou v čele řízení rizika, mají dnes výbory pro riziko, kterým často předsedají hlavní členové představenstva nebo risk facilitátoři, a mají celkovou odpovědnost za řízení rizika v celé organizaci.“²⁴

²³Smejkal, V., Rais, K.:*Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2006.

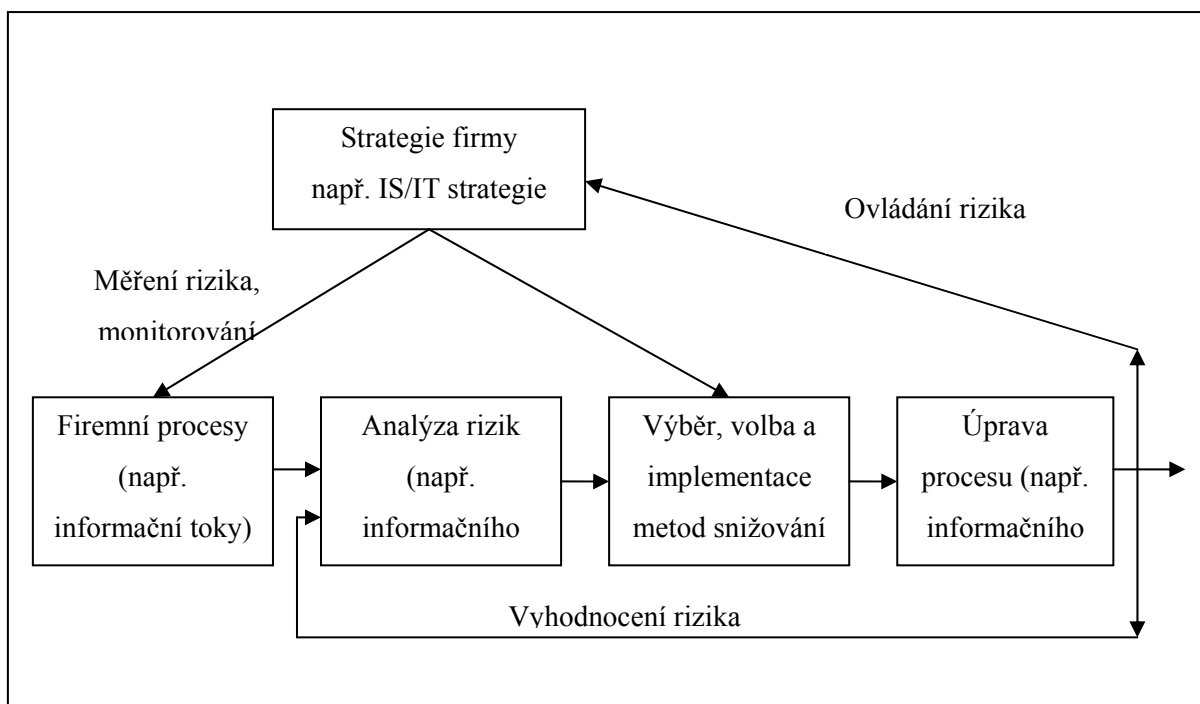
²⁴Merna, T., Al-Thani, F.:*Risk management – řízení rizik ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007, str 25-26

2. Pojetí RM z hlediska fungování firmy

„V roce 1998 byla britská vláda nucena připustit, že její projekt za 170 milionů liber na výměnu počítačového systému, v němž byly uloženy všechny záznamy o sociálním pojištění obyvatel, byl v tak špatném stavu, že se systém zhroutil. Důsledkem zhroucení tohoto informačního systému byl pochopitelně obrovských zmatek v systému sociálních dávek.“²⁵

Při provádění změn je vždy přítomné riziko – ve firmách (ale i v neziskovém sektoru – viz výše) často k takovým změnám dochází – a proto je důležité znát rozbor vztahu mezi řízenou změnou a snižováním rizika ve firmě. Té to tématice se bude podrobněji věnovat tato podkapitola.

Obrázek 6: Proces řízení rizik ve firmě²⁶



Řízení rizik je proces, který lze znázornit jako schéma (viz Obrázek 6: Proces řízení rizik ve firmě) – důležité je sledovat (modelovat) a v návaznosti na to v realitě řídit rizikové procesy ve firmě. Cílem tohoto počínání je nalézt jejich určitý průběh s vědomím, že riziko v jakémkoliv podnikání nikdy nesnížíme na nulu. Řízení rizik je vědecký přístup k řešení problému rizika, a to cestou jeho identifikace a měření, předvídání možných nahodilých

²⁵ Smejkal, V., Rais, K.:*Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2006. str. 52

²⁶ Smejkal, V., Rais, K.:*Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2006.

ztrát a navrhování takových postupů a metod, které minimalizují výskyt a finanční dopad ztrát, které se ve firmě objeví.

2.1. Modely změny²⁷

Změna může ve firmě znamenat nejenom příležitost, ale často i hrozbu (například ztrátu). Změna se může nejenom přihodit, ale může být i plánována a řízena²⁸. Je-li v zájmu managementu vybudovat úspěšnou firmu, pak je zřejmé, že jej bude primárně zajímat řízená změna, ale bude vhodné se zabývat přiměřeným způsobem reakce na neočekávané události (havárie, teroristické útoky, přírodní katastrofy atd.). Při řízení procesu změn je možné používat různé strategie a postupy standardního i zcela konvenčního charakteru.

Cílem změny je vždy udržení životaschopné, konkurenceschopné a efektivní firmy. Existují minimálně dva předpoklady úspěšného provedení změny ve firmě. Prvním z nich je znalost technických požadavků, které bude změna vyžadovat. Člověk, který bude odpovědný za provedení změn musí mít schopnosti technika a musí umět řídit projekt změny. Druhým předpokladem je znalost postojů a motivací lidí.

Na základě praktických zkušeností lze konstatovat, že změna přináší neúspěch zejména v těchto případech:

- plánovaná změna je špatný nápad
- lidé zamýšlenou změnu nepřijmou
- plánovaná změna není účinně prezentována
- plánovaná změna poslouží pouze vedení
- plánovaná změna je založena na minulosti
- je příliš mnoho plánovaných změn

Nejčastějšími formami změn jsou zásadní, transformační nebo pomalé, inkrementální změny. Z této skutečnosti vycházejí první dvě skupiny modelů řízené změny firmy, a to

²⁷ Smejkal, V., Rais, K.: *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2006.

²⁸ Pojem „plánovaná změna“ byl poprvé použit Kurtem Lewinem pro odlišení změny, kterou firma vědomě plánovala a uskutečnila, od změn, k nimž mohla firma dojít náhodně, impulzivně, nebo k nim byla dokonce donucena.

modely transformační a modely inkrementální změny firmy. Dále existuje ještě třetí skupina modelů řízené změny, které jsou založeny na nepřetržité transformaci.

Inkrementální model

Změna je v tomto modelu chápána jako proces nepřetržitých malých změn, v němž jednotlivé části firmy řeší odděleně vždy jen jeden problém a jeden cíl. Manažeři se postupným plněním dílčích, drobných změn snaží dosáhnout základního cíle změny ve firmě a reagovat tak na měnící se vnější či vnitřní prostředí firmy. Úspěšnost tohoto přístupu je obvykle dokládána na příkladu japonských firem. Podstata těchto modelů vychází z filozofie *kaizen*, kdy lidé dosahují úspěchu pomocí malých, drobných krůčků. Tuto filozofii velmi podrobně a srozumitelně popisuje a zpracovává práce R. Maurera.²⁹ Oponenti této metody poukazují na skutečnost, že i když se firmy rozhodnou projít dlouhým obdobím inkrementálních změn, prolínají tímto obdobím krátká období rychlých a revolučních změn.³⁰ K tomuto názoru se v našem podnikatelském prostředí lze jistě přiklonit.

Transformační model

Transformační model vychází z názoru, že stabilita firmy, která postupuje podle svých zaběhnutých postupů, je narušena relativně krátkými revolučními výbuchy zásadních změn, kdy dojde k výraznému narušení zaběhnutých postupů a k vytvoření základny pro období nové rovnováhy.

Často uváděným příkladem transformačních změn v českém hospodářství po roce 1989 jsou řízené změny, vyvolané změnami ve vlastnických vztazích firem v důsledku kuponové privatizace.

Model založený na nepřetržité transformaci

Podle tohoto modelu mohou firmy dlouhodobě přežít pouze v tom případě, jsou-li schopny nepřetržité a zásadní změny. Týká se to především firem ze sektorů s rychlým pohybem zboží (například maloobchod). Další vlastností těchto firem je krátký cyklus výroby a rychlá změna konkurenčního prostředí. Pro tyto firmy je typické, že změnové chování je zakotveno i v jejich firemní kultuře.

²⁹ Maurer, R.: Cesta kaizen. Z malého kroku k velkému skoku. Beta, Praha 2005

³⁰ Mintzberg, H., Quinn, J.B.: The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases. Prentice-Hall Int., 1991

Tento model se opírá o fakt, že vnější prostředí, v němž firma působí, se mění a bude měnit rychle, radikálně a nepředvídatelně. Firma je schopna držet krok s rychle se měnícím prostředím (a tudíž může přežít) jen za předpokladu nepřetržité transformace.

Pro použití jednoho z uvedených tří typů modelů řízené změny ve firmě nelze najít objektivní podporu. Jediným kritériem výběru zůstává instinkt (zkušenost) manažera a aplikace jednotlivých modelů podle okamžitých podmínek.

2.2. Změna strategie ve firmě

Mezi nejdůležitější změny, které musí manažer ve firmě provádět, patří řízená změna strategie firmy. Jedná se o typický, špatně strukturovaný problém, jehož špatné řešení může pro firmu mít katastrofální následky. Snížit riziko neúspěchu lze pomocí kvalitního risk managementu.

Pokud je zřejmé, že zvolená strategie neumožňuje dosažení (v původní strategii) zadaných cílů, pak je nutné přikročit k její změně. Nezbytnost změny strategie vyplývá z tzv. strategické analýzy.³¹ Strategickou analýzu lze považovat za silný manažerský nástroj, který rozhodovateli (manažerovi) umožní relativně objektivní zhodnocení stávající strategické pozice firmy a podpoří jeho rozhodnutí o provedení či neprovedení strategické změny. U řady stabilních firem jde v tomto případě pouze o zpřesnění či modifikaci některé ze stávajících funkčních strategií firmy, jimiž manažeři reagují na změnu vnějších podmínek. Při změně vlastníka však obvykle jde o zásadní změny v podnikatelské strategii firmy.³²

Změna ve strategické orientaci firmy nemusí být jenom zásadní (transformační, skoková), ale může probíhat postupně, po malých krocích – změna tedy může být i přírůstková (inkrementální). Tuto změnu strategie můžeme chápat jako proces adaptace firmy na průběžně se měnící okolí. Z hlediska řízení rizika firmy existence inkrementálních změn umožňuje managementu okamžitě reagovat na případné hrozby a plně využít flexibility či jiné nástroje snižování rizika. Přírůstková strategie má oproti strategii transformační jednu

³¹ Pokud je důvodem k provedení změny firemní strategie rozhodnutí nadřazeného managementu (generálním ředitelem, správní radou nadnárodní společnosti atd.), pak management nižší úrovně (firmy, fakulty, atd.) je postaven před fakt provedení změny a obvykle již neprovádí žádnou strategickou analýzu.

³² Smejkal, V., Rais, K.: *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2006.

výhodu. Jeden chybný krok z mnoha postupných kroků lze snadno napravit. Naproti tomu zásadní změna, tzv. velký třesk, bývá mnohdy nevratná.

Pokud ale firma již ztratí kontakt s okolím (zejména s trhem) a změny ve vnějších podmínkách jsou značné, přičemž společnost na ně nereaguje nebo reaguje velmi zpožděně, je třeba provést změnu transformační. S transformační změnou je obvykle spojen pocit krize ve firmě. Transformační přeměna může být vyvolána například tehdy, pokud management firmy reaguje pouze mechanicky na změny v okolí firmy nebo tyto změny dostatečně neidentifikuje a dochází k výraznému poklesu výkonnosti firmy. Tyto zásadní transformační změny jsou obvykle ve firmě spojovány s pojmem „reengineering“³³.

Změna je orientována na procesy, které probíhají ve firmě s cílem výrazného zlepšení dosavadních výstupů. Tohoto zlepšení lze obvykle dosáhnout inovacemi vyššího řádu – například využít možnosti současné výpočetní techniky a nahradit dosavadní zastaralé způsoby práce firmy. Ale ani reengineering není všelék naléčení strategických problémů firem a má svá omezení.

Proces řízení změny můžeme, podobně jako proces řízení rizika, rozdělit do tří základních etap: první etapa je analytická, druhá plánovací a třetí realizační. Můžeme si představit oba procesy, jak probíhají paralelně a navzájem se ovlivňují.

2.2.1. První etapa

Cílem první (analytické) etapy procesu změny je zjistit skutečný stav daného objektu (firmy). K tomuto úkolu lze využít následující metody strategické analýzy.

Analýza obecného okolí – zkoumá obecné faktory prostředí, v němž se firma nachází a na něž musí určitým způsobem reagovat. Nerespektování těchto faktorů může způsobit závažné problémy.

³³ V práci profesora Vodáčka je reengineering definován jako „zásadní přehodnocení a radikální přeměna podnikatelských procesů, s cílem dosáhnout dramatického zlepšení v dosavadních parametrech hospodaření, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost“ – zdroj: Vodáček, L., Vodáčková, O.: Management. Teorie a praxe v informační společnosti. Management Press, Praha 1999

Analýza oborového okolí – jejím cílem je zjištění stavu v daném oboru, existence substitutů daného produktu, zjištění existujících substitutů daného produktu, zjištění existujících bariér vstupu nových firem do daného oboru a také sílu zákazníků a dodavatelů. Výsledkem této kritické analýzy je znalost situace firmy v daném sektoru. Vliv na vývoj oborového okolí závisí mimo jiné na velikosti firmy, na jejím významu v sektoru a na řadě dalších faktorů

Analýza interních faktorů – se věnuje kritickému rozboru interních záležitostí (nejvýznamnějších faktorů rozvoje) analyzované firmy. Obvykle se analyzuje existující organizační struktura, finanční situace firmy, provádí se kritická analýza lidských zdrojů a komunikačních vazeb, existujícího výrobního portfolia atd. Závěry z výše uvedených analytických šetření je třeba dát do souvislosti se současně akceptovanými strategiemi firmy.

Dílejší závěry jsou tradičně shrnuty a kriticky rozebrány prostřednictvím další analytické metody, takzvané SWOT analýzy. Výsledkem šetření by mělo být rozhodnutí, zda je vše v pořádku, případně zda jsou potřeba pouze dílejší operativní zásahy či naopak intervence zcela zásadního charakteru.

2.2.2. Druhá etapa

V případě, že výsledkem první etapy bylo rozhodnutí pro intervenci, navazuje druhá etapa, označovaná jako plánovací etapa procesu řízené změny. V ní je výhodné využít závěry SWOT analýzy – shrnout silné stránky a příležitosti a identifikovat firemní slabé stránky a hrozby. První souhrn poskytne kritický pohled na zdroje, které budou potřebné při vlastním plánování a provádění vlastní změny. Budou potřeba stávající finanční, lidské, materiální zdroje a pravděpodobně i mnoho dalších rezerv. Druhá kombinace faktorů WT³⁴ dává přehled o již existujících problémech i o těch budoucích. Reálné a kritické ohodnocení těchto WT faktorů je velmi důležité pro následné provedení změny.³⁵ V rámci prováděných analytických prací je důležité se paralelně věnovat i analýze rizika, jež jsou spojena s uskutečněním možné změny strategie. Součástí modelu optimálního stavu by měl

³⁴ WT ve SWOT analýze značí slabiny a hrozby z hlediska firmy

³⁵ Podle zkušeností bankéřů (zejména při analyzování podnikatelských záměrů) jsou podnikatelé spíše optimisté než realisté – což se může negativně promítnout ve SWOT analýze.

být návrh rizikové strategie firmy. Poslední část druhé etapy je vytvoření plánu implementace. Plán implementace změny musí navazovat na předchozí kritickou analýzu – musí akceptovat disponibilní zdroje firmy, musí akceptovat slabé stránky a možné hrozby firmy, vytyčené cílové ukazatele a musí respektovat rizikovou politiku firmy v oblasti prováděné změny. V jednotlivých intervenčních oblastech je pečlivě sledováno uplatňování rizikové politiky, zejména je nutné klást důraz na oblast řízení lidských zdrojů, kde – jak praxe ukazuje – se řada identifikovaných hrozeb skutečně uplatní (defraudace či krádeže finančních prostředků v bankách). V této fázi je nutné věnovat pozornost výběru vhodné techniky snížení rizika.

2.2.3. Třetí etapa

Třetí – realizační etapa se skládá ze dvou základních součástí. První z nich je realizace plánovaných aktivit, která by měla probíhat v souladu s již dříve vytvořeným plánem. V závěru realizační etapy procesu řízené změny jsou zhodnocené dosažené výsledky a porovnávají se se stanovenými cílovými ukazateli. Pokud se proces od požadovaných ukazatelů výrazně odchýlil, celý proces není ukončen a je třeba provést další opatření.

Existuje několik bariér, na něž upozornili například Kaplan a Norton³⁶ a které jsou postaveny mezi „návrháře“ a „realizátory“ konkrétní firemní strategie. Patří sem zejména:

- neuskutečněná vize a strategie
- nepropojení strategie s cíli oddělení, týmů a jednotlivců
- nepropojení strategie s alokací zdrojů
- zpětná vazba, která se týká zavádění strategie, není strategická, ale taktická

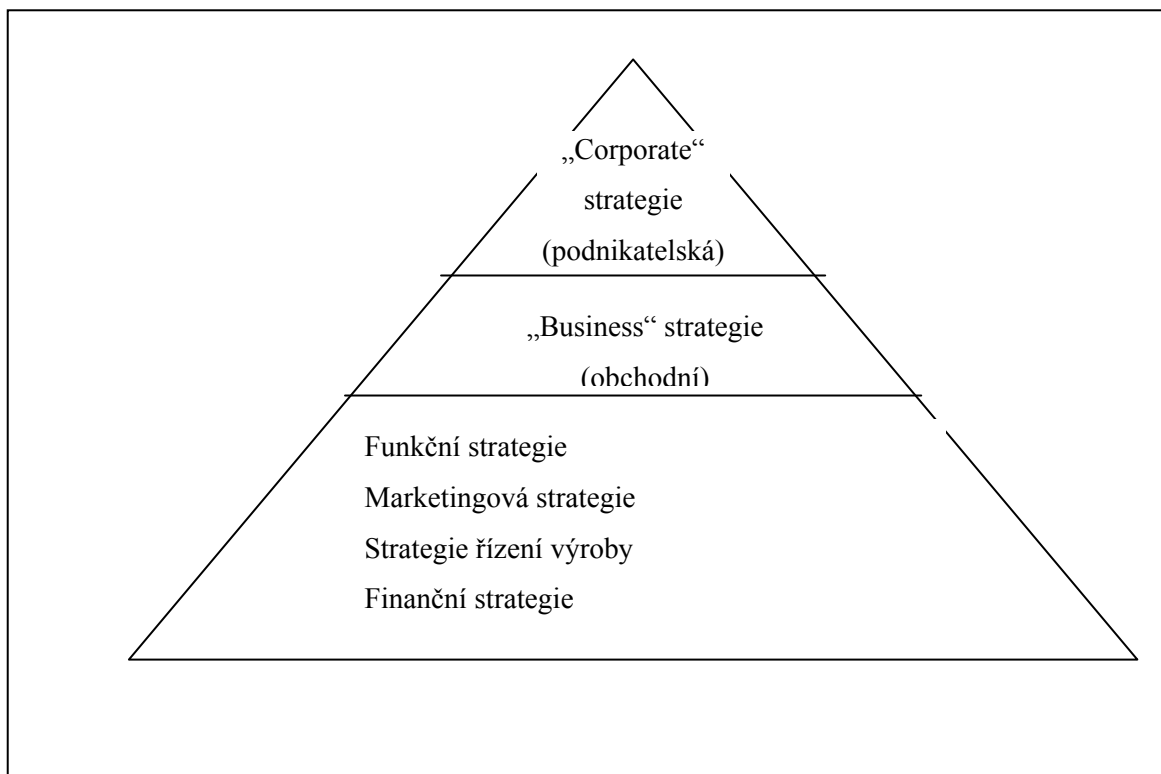
Dostatek relevantních podkladů pro rozhodování (správných a aktuálních informací předaných ve vhodný okamžik) je jednou z klíčových podmínek úspěšné změny.

³⁶ Kaplan, R.S., Norton, D.P.: Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku. Management Press, Praha 2001

2.3. Řízení rizika na jednotlivých úrovních³⁷

Ve firmě existuje celá hierarchická soustava strategií řízení rizik, které na sebe navazují. Na samém vrcholu této pyramidy stojí corporate strategie, která určuje základní orientaci firmy. Na tuto strategii navazují business strategie a na nejnižší úrovni jsou tzv. funkční strategie. Tuto skutečnost dokumentuje Obrázek 7: Hierarchie strategií ve firmě.

Obrázek 7: Hierarchie strategií ve firmě



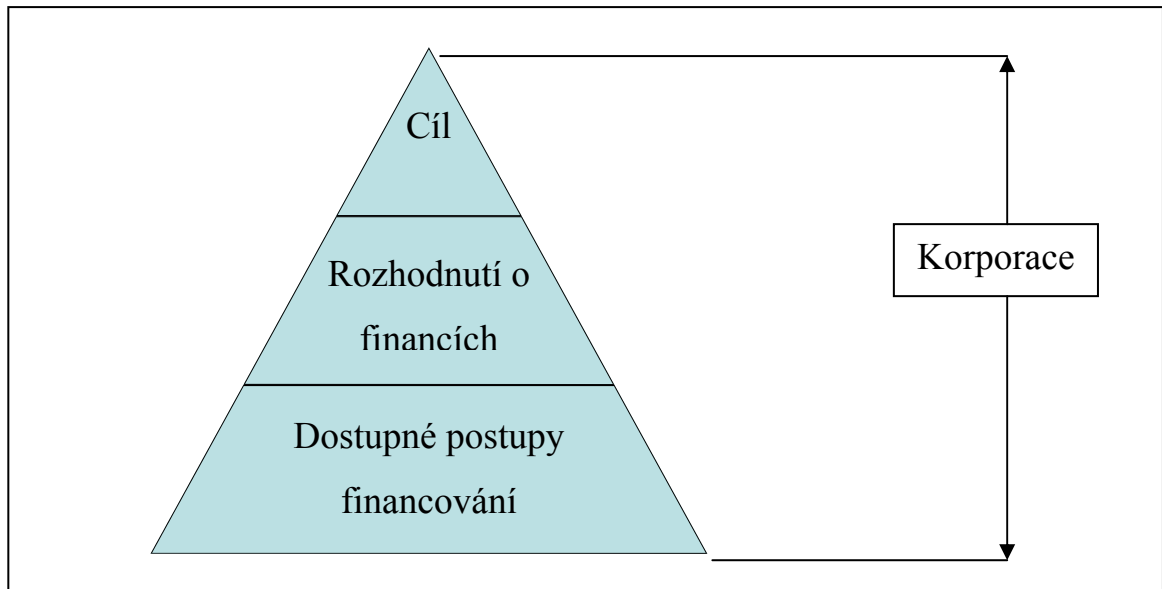
2.3.1. Řízení rizika na úrovni Corporate

Podle slovníku managementu (Dictionary of Management) French a Saward (1983) je korporace definována jako *skupina nebo soubor osob zplnomocněných zákonem jednat jako jedna osoba a mající práva a povinnosti jiné než jednotlivci tvořící korporaci. Tato uměle vytvořená osoba může být stvořena královskou chartou, statutem nebo obecným zákonem.*

³⁷ Merna, T., Al-Thani, F.: *Risk management – řízení rizik ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007.

Nejdůležitějším typem je společnost registrovaná podle obchodního zákoníku. Seskupení korporací jsou složena z více než z jedné společnosti, stejně jako společnost s ručením omezeným. Korporace může být držitelem majetku, provádět obchod a právní akce svým vlastním jménem.

Obrázek 8: Hierarchie finančních cílů společnosti



Finanční prostředky korporace jsou specifickou oblastí zabývající se rozhodováním korporace o finančních prostředcích, nástrojích a postupech, které korporace používá, aby dospěla k rozhodnutí. Obrázek 8: Hierarchie finančních cílů společnosti shrnuje proces financování korporace a ukazuje tři kategorie rozhodování o finančních prostředcích korporace. Těmito kategoriemi jsou cíle (investiční rozhodnutí), rozhodnutí o financování a dostupné postupy financování (rozhodnutí o dividendách).

Pro korporace je typická multidivizionální struktura, která je rozdělena do jednotek (divizí) na bázi výrobků, služeb, zeměpisných oblastí nebo procesů organizace. Na vrcholu hierarchie je umístěna korporace jako právnická osoba. Zde jsou učiněna všechna finanční rozhodnutí a rozhodnutí o akvizicích. Druhou v hierarchii je úroveň SBU (samostatně hospodařící jednotky), tyto jednotky jsou rozděleny na samostatně vedené společnosti, jako jsou výrobní společnosti, holdingové společnosti a společnosti služeb. Na spodní úrovni hierarchie leží úroveň projektu. Zde se pod dohledem SBU zajišťují projekty a jsou zde funkce vykonávané tak, aby byly projekty výnosné.

Corporate management (corporate strategie) se týká zajištění přežití korporace a zvyšování její hodnoty nejen ve finančních podmínkách, ale také pomocí proměnných jako je podíl na trhu, pověst a vnímání značky. Takto dává řízení rizika v korporaci široký prostor podpoře strategie korporace. Vedoucí manažer korporace uplatňuje svou vlastní metodu analýzy administrativní činnosti a zapojuje do této činnosti personál. Členové představenstva podporují tuto metodu tím, že zúčastněným umožňují přístup k informacím a zdrojům.

Na úrovni Corporate je často vytvořen strategický plán korporace.³⁸ Plán je vytvářen v rámci následujících cílů:

- Vytvořit a udržovat strategii, která dosáhne záměru korporace, závazku korporace a očekávání zákazníků, akcionářů a ostatních podílníků.
- Zahrnout a udržovat závazky a požadavky sektorů firmy speciálně samostatně hospodařící jednotky SBU a postup vlastníků, který podporuje směr strategie.
- Sdělovat strategický směr, důležité cíle a úkoly každé SBÚ
- Řídit strategickou změnu pro udržování nebo získání konkurenční výhody.³⁹

Strategie korporace je portfolio integrovaných obchodních strategií, které vyslovují záměr korporace a jsou v souladu s finančními investicemi nebo tlaky, kterým skupina čelí. Se stále zvyšující diverzifikací v rámci korporace stojí vedoucí pracovníci před stále novými problémy:

- Jak řídit celou šíři podnikání?
- Jak organizovat korporaci?
- Kolik pravomocí může delegovat organizace?
- Jak je rozdělený kapitál, kterého je vždy nedostatek mezi různé firmy?
- Jaká jsou rizika spojená s každou firmou a jejím řízením?

³⁸ CSP – Corporate Strategy Plan

³⁹ Johnson G. and Scholes K. (1999). Exploring Corporate Strategy, 4th Edition. Prentice Hall Europe, Harlow

Strategie korporace je model rozhodování ve společnosti, který určuje a odhaluje její cíle, záměry a úkoly. Vytváří její hlavní postoje a plány pro dosažení cílů a definuje rozsah podnikání společnosti, kterého se má dosáhnout. Rozlišují se tři styly řízení korporace:

1. Strategické plánování. Na úrovni Corporate je kladen silný důraz na ovlivňování směru podnikání pomocí plánování. Jeho řízení je možné za použití jak strategických, tak finančních cílů.

2. Strategické řízení. Je ponecháno managementu na úrovni Business Strategy. K zainteresovanosti korporace zde dochází zřídka, ale čím větší je projekt, tím pravděpodobnější je její začlenění.

3. Finanční řízení. Touto metodou se zjišťuje, jak použít delegování z ústředí korporace. Rozpočty jsou sestaveny a stávají se něčím jako smlouvou mezi úrovní Corporate a Business Strategy. Je potom na úrovni Business Strategy, aby dosáhla těchto cílů cestou strategie a za použití finančních nástrojů.

Je povinností korporace, aby rozpoznala rizika identifikovaná na úrovni Corporate, aby se zmírnila ta rizika, která absorbovala SBU nebo projekty, které na sebe SBU vzala.

Pro společnosti v tvrdém konkurenčním prostředí nestačí jen ochraňovat hmotný a finanční majetek korporace pomocí dobrého hospodaření a efektivního pojištění. Tlak na marže je příliš intenzivní a zranitelnost vůči nestabilitě příliš velká, než aby byla postačující strategií pro většinu společností. Analytici základního jmění a úvěru se zvýšenou měrou zaměřují na riziko a kvalitu řízení rizika v rámci společností, ve kterých analýzu provádí, což zaostřuje pozornost na představenstvo. Vedoucí pracovníci zvýšenou měrou využívají hlášení společnosti a tisková oddělení, aby se chlubili svými nejnovějšími iniciativami řízení rizika a politikou – nicméně korporace, které chtějí ohlašovat stabilní, bezpečné, sociálně spolehlivé a stále rostoucí výdělků, které investoři a ostatní podílníci požadují, musí vzít řízení rizika vážně a uvádět vše do praxe.

Klíčem k tomu, aby společnost přijala integrovaný přístup k řízení rizik je ustanovení klíčových osob, které berou odpovědnost za celý proces a na úrovni představenstva mají pravomoc sledovat všechny plány. Často je nominována osoba ve re funkci ředitele pro

řízení rizika.⁴⁰ Navzdory úspěchu firem užívajících tuto metodu ale mnoho aktivit korporace nemá ustanoveného ředitele pro řízení rizika.⁴¹

Řízení rizik korporace je kontinuální proces, při kterém se používá hlavní princip řízení rizik obsahující tyto body:

- identifikaci rizik nebo nejistot
- analýzu důsledků
- reakci na minimální riziko
- přidělení vhodných eventualit

Cílem řízení rizika korporace je pochopit riziko, o kterém víme, že má být spojeno se strategickým plánem korporace. Tento strategický plán rizika korporace umožní, aby přenesená rizika a ošetření rizik mohla být předána do samostatně hospodařící jednotky (SBU), na kterou může mít dopad riziko a udržování registru rizika korporace.

Strategie rizik korporace často znamená plánované akce jako odezvy na identifikovaná rizika. Typická strategie rizika korporace obsahuje následující činnosti:

- Odpovědnost za řízení rizika korporace.
- Registr rizika korporace bude udržován jako záznam známých rizik ve strategickém plánu korporace. Mohou být přijaty určité typy akcí pro zmírnění rizik a zaznamenány pravděpodobné výsledky jeho snížení.
- Jsou s tím spojeny plány na ošetření rizik, které tvoří strategii korporace a budou přeneseny do SBU, aby mohly následně řídit riziko, které by na ně mohlo mít vliv.

„První odhad potenciálních dopadů může být určen použitím analýzy předpokladů, analýzou rozhodovacího strumu a metodou rozsahu. Tyto modely mohou být potom použity k vyhodnocení účinnosti potenciálních akcí pro zmírnění rizika a tudíž k výběru optimální odezvy na riziko. Akce pro zmírnění mohou být seskupeny do čtyř kategorií a potenciální akce obsahují:

⁴⁰ CRO – Chief risk Officer

⁴¹ Blythe (1998) uvádí, že existuje jenom 60 ustanovených CRO ve světě a nejsou důkazy k domněnkám, že toto číslo se za poslední roky zvýšilo na více než sto. Ze všech textů, které potvrzují důležitost řízení rizika, míra růstu počtu CRO nikde neroste, jak by bylo třeba

1. Vyvarování se riziku

- ⇒ zrušením projektu
- ⇒ odchodem z trhu
- ⇒ prodejem části korporace

2. Snížení rizika

- ⇒ akvizicí nebo fúzí
- ⇒ přesunem na jiný trh
- ⇒ vývojem nového výrobku nebo technologie na existujícím trhu
- ⇒ přepracováním projektu firmy
- ⇒ politikou řízení rizika korporace

3. Přenos rizika

- ⇒ partnerstvím
- ⇒ pojišťovací politikou korporace

4. Retenci rizika

- ⇒ pozitivním rozhodnutím – přijetím rizika kvůli potenciálnímu zisku, který riziko dovoluje

Mnoho akcí ke zmírnění rizika na úrovni Corporate generuje (nebo ruší) jednotlivé projekty případně celé programy vedené na nižších úrovních.⁴²

Mnoho neúspěchů je způsobeno výhradně selháním člověka a nedostatkem uspokojivé kontroly řízení rizika. Varovným údajem pro vedoucí pracovníky všech typů společností je, že potenciál pro korporaci roste ve velkém měřítku alarmujícím tempem. S nově vznikajícím prostředím přicházejí nová rizika a nové chápání rizika. Použití většího počtu technologií zvýší hrozbu počítačové kriminality, virových útoků a kyberterorismu. Je nutno poznamenat, že se změní způsob, kterým firmy budou vidět riziko a následně se před ním

⁴² Merna, T., Al-Thani, F.: *Risk management – řízení rizik ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007., str.133

chránit. Kde již bylo riziko jednou definováno v bodech selhání, důraz se posunuje směrem k dopadu, obvykle finančnímu, k němuž v rámci organizace dojde.⁴³

2.3.2. Řízení rizika na úrovni Strategic Business

Korporace provozuje samostatně hospodařící jednotku SBU,⁴⁴ která obvykle řídí mnoho různých projektů. V rámci SBU musí efektivní finanční management určit riziko, stejně jako musí určit výnos. Cíle spojené s růstem, ziskovostí a cash-flow kladou důraz na zlepšení výnosů z investice. Firma by ale měla mít v rovnováze očekávané výnosy s řízením a kontrolou rizika. Proto má mnoho firem ve svých finančních výhledech obsažen cíl, který určuje velikost rizika jejich strategie, například diverzifikaci výnosů pomocí globalizace. Řízení rizika je překrývající se nebo dodatečný cíl, který by měl strategii, vybranou konkrétní samostatně hospodařící jednotkou, doplňovat.

Předsedové SBU jsou často členy představenstva korporace a jsou patřičně odpovědní za to, aby zajistili, že postupy a strategie korporace budou zavedeny do jejich příslušných SBU. Korporace je chápána jako určitý počet SBU a každá SBU je odpovědna za udržování realizovatelné pozice v prodeji výrobků a služeb a udržování svých základních kompetencí.⁴⁵

Obecně platí, že role a odpovědnosti manažerů na úrovni Strategic Business jsou následující:

- Odpovídají za řízení a koordinaci různých problémů na úrovni Strategic Business a za zajištění souvislosti a shody s implementací plánu strategie korporace, stejně jako za podnikatelský plán na úrovni Strategic Business.
- Budou se zabývat makroaspekty SBU (firmy), které obsahují politické a environmentální otázky, hledání výklenků na trhu a jejich využití, rozvoj SBU (firmy), udržitelnost cílů nebo dlouhodobé cíle strategie, uspokojení podílníků, dlouhodobé požadavky zákazníků a identifikaci a odpověď na strategická rizika SBU.

⁴³ Jacob, M. (1997). Corporate Risk Management and Use of Derivates. UMIST, Manchester

⁴⁴ SBU = strategic business unit, samostatně hospodařící jednotka

⁴⁵ Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1998). The Core Competence of Corporation: Strategy Formulation. The Strategy Process, 3rd Edition, Edited by Mintzberg, H. et. al. Prentice hall, Englewood Cliffs, NJ.

Z hlediska řízení rizika musí manažer na úrovni Strategic Business určit všechna možná rizika, zmírnit je, zkontrolovat a zdokumentovat – to vše jako nikdy nekončící práci. Business manažer se bude zabývat širším pohledem na rizika firmy, jako je vzájemná závislost projektů v rámci strategie, celková finanční rizika projektů, rizika, která představují zpoždění při dokončování úkolů v projektech a náhlé změny způsobené vnějšími vlivy.

Strategické plánování se v zásadě týká strategických problémů spojených s definováním cílů v celkovém zájmu organizace a potom rozvojem korespondujících směrů činnosti požadovaných k jejich realizaci. Musí se jasně diferencovat od taktického plánování, které je krátkodobé a hlavně se týká funkčního plánování a ne nastavených strategických cílů. Pro efektivní strategické plánování je podstatné mít podporu vrcholového vedení a aktivní účast jak managementu korporace, tak managementu SBU. Strategický plán musí pokrývat všechny aspekty aktivit organizace integrovaným způsobem.⁴⁶

Většina organizací se zabývá rizikem a proměnlivostí svých výnosů. Když je to strategicky důležité, organizace bude chtít začlenit do svých finančních výhledů jasně stanovené cíle řízení rizika.

Mnoho SBU si potřebuje půjčit peníze na financování projektů. Věřitelé často požadují garance mateřské společnosti z korporace v případě, že SBU nesplní závazek. V některých případech bude SBU ilustrovat klientům svoji finanční stabilitu raději prostřednictvím účtu zisku a ztrát korporace než svými vlastními účty, které často nebyvají zdravé.

Mezi podobnými SBU mohou být také vytvořeny joint ventures⁴⁷ v rámci organizace nebo s konkurencí. Výhody joint ventures jsou následující:

⁴⁶ Merna, T., Al-Thani, F.: *Risk management – řízení rizik ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007.

⁴⁷ „Jedná se o specifickou formu mezinárodního podnikání, kdy spolupráce dvou nebo více na sobě nezávislých podnikatelů vyústí ve založení nového podniku (nejčastěji ve formě akciové společnosti). Smyslem tohoto spojení je využít přednosti, s nimiž každý z partnerů do společného podnikání vstupuje (tuzemský partner může nabídnout např. znalost zdrojů a trhu, kvalifikovanou pracovní sílu apod., zahraniční partner poskytne např. finanční prostředky, nové technologie, nový výrobek, know-how atd.). Společné podnikání v dané formě se může týkat také jen konkrétního případu, kdy podnikatelé uzavřou smlouvu o sdružení podle občanského zákoníku“ – definice podle serveru sagit.cz – nakladatelství ekonomické a právní literatury Ostrava

- sdílení nákladů a rozložení rizik projektu, kontraktu nebo nového trhu
- sdílení technických, řídicích a finančních zdrojů
- možnosti odpovědět na přání zákazníka jako jedna organizace
- získání vstupu na nový trh nebo na seznam potenciálních potvrzených zákazníků
- sdílení licence partnera, agentur, obchodního a technického know-how
- využití mezinárodních partnerů, výhod půjčky nebo poučení z narůstajících rizik
- formování silnější základny pro vyjednávání se zákazníky, vládou, bankéři nebo dodavateli
- možnost vývoje mezioborových týmů s novými znalostmi

Existují však rizika, která jsou pro joint ventures vlastní. Partneři se totiž mohou lišit podle pochopení a interpretace úkolů, což nemusí být zřejmé před tím, než joint ventures vstoupí do závazků s ostatními. Další rizika, jimž joint ventures čelí zahrnují:

- ⇒ divergence zájmů mezi stranami je větší, jestliže je joint ventures vytvořen pro sdílení rizik
- ⇒ partneři se mohou lišit podle toho, jaké mají joint ventures zkušenosti s projekty a riziky
- ⇒ práce joint ventures je pouze částí zájmů každého partnera

Joint ventures mohou být vyvolány politickou nutností. Například mnoho zemí třetího světa trvá na tom, aby zahraniční organizace měly domácího partnera, jestliže mají obdržet nezbytný souhlas pro navrhovanou činnost. Domácí partner by mohl pomoci snížit rizika, stejně jako jazykové a kulturní bariéry.⁴⁸

Každá SBU musí navrhnout a předložit představenstvu korporace souhrn strategií a firemních plánů. Tento dokument se nazývá pětiletý závazek⁴⁹ Kombinované FYC všech firem musí dosáhnout cíle korporace. FYC je pětiletý podnikový plán, který se aktualizuje každý rok a posouvá se o rok vpřed. SBU bude aktualizovat nebo přidá další otázky a

⁴⁸ Merna, T., Al-Thani, F.: *Risk management – řízení rizik ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007.

⁴⁹ FYC – Five Year Commitment = pětiletý závazek

závazky a bude obsahovat registr firemního rizika pokrývajícího podobné body, jako je strategie rizika korporace.

„Jestliže má SBU přežít a růst, vyžaduje od ní dnešní trh efektivitu nápadů, konkurenceschopnost a flexibilitu. Takové požadavky si vyžadují efektivní podnikatelský plán a jak strategickou podporu dlouhodobých cílů, tak taktickou podporu stále se měnících potřeb SBU a s nimi spojených rizik. Kritickým faktorem je zde synergie požadovaná mezi provozy firmy a připojenými inovačními systémy a strukturou technologií. Dalším klíčovým faktorem je pochopení legislativních, technologických a dalších změn, které mají dopad na organizaci SBU.“⁵⁰

2.3.3. Řízení rizika na úrovni Project

Projekt je zvláštním druhem investice zdrojů pro dosažení specifických úkolů. Projekty se realizují proto, aby produkovaly zboží nebo služby, aby vytvářely zisk nebo zajistily služby pro skupinu lidí. Projekt sám o sobě je nevratná změna s životním cyklem, definovaným začátkem a datem dokončení. Některé organizace mají stálou linii řízení, vyžadující manažerské zkušenosti.

Řízení projektu je potřebné proto, abychom se podívali vpřed na potřeby a rizika, abychom se zamýšleli nad plány a prioritami, předvíдали problémy, hodnotili pokrok a trendy, získali kvalitu a hodnotu z vynaložených peněz, a je-li to potřebné, změnili plány pro dosažení cílů.⁵¹

Kontrola projektů je vždy prováděna lidmi. Vedoucí pracovníci v organizaci jsou vedeni předsedou představenstva, který je řízen skupinami, jako je výkonný výbor nebo představenstvo. Vedoucí pracovníci zkouší následovně uplatnit kontrolu nad manažery projektu a manažeři projektu se pokouší uplatnit kontrolu nad týmem projektu. Z hlediska řízení rizika se musí manažer projektu seznámit se všemi možnými riziky, zmírnit je a kontrolovat je a dokumentovat, jak práce pokročila. Manažer projektu ohodnotí rizika v jednotlivých projektech, ale bude hlásit business manažerovi na další úrovni, zda se předvídá významný dopad na celkovou strategii a náklady.

⁵⁰ Merna, T., Al-Thani, F.: *Risk management – řízení rizik ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007. str. 154

⁵¹ Smith, N. (1995). *Engineering Project Management*. Blackwell Science, Oxford

Projektový tým tvoří lidé z různých organizačních jednotek – jejich práce však musí být provedena společně v duchu tolerance a vzájemného porozumění.

Týmy pro odhad rizika projektu slouží organizaci mnohými způsoby:

- vedou kvalifikované ohodnocení rizika pro každý projekt
- vypracovávají ohodnocení rizika procesu včetně norem a postupů pro organizaci
- nabízí školení pro řízení rizika
- vybírají a udržují nástroje a postupy pro řízení rizika
- slouží jako centrální úschovna pro distribuci zdrojů řízení rizika

Projekt řízení rizika je proces, který umožňuje analýzu a řízení rizik spojených s projektem. Pokud je vhodně převzat, zvýší se pravděpodobnost úspěšného dokončení projektu podle nákladů, času a provedení úkolů. Pro použití projektového řízení rizika existuje mnoho důvodů, ale hlavní je ten, že může zajistit podstatné přínosy daleko nad stanovenou výší nákladů. Hlavními přínosy projektu řízení rizika jsou:

- Zvýšené porozumění projektu, které vede k formulaci realističtějších plánů z hlediska nákladů a času.
- Poskytuje rozšířené chápání rizik v projektu a jejich možného dopadu, což vede k minimalizaci rizik pro stranu nebo pro alokaci rizik straně, které nejlépe vyhovuje práce s riziky.
- Poskytne nezávislý pohled na rizika projektu, což pomůže ospravedlnit rozhodnutí a umožnit účinné a efektivní řízení rizik
- Pomáhá rozlišit štěstí od dobrého managementu a smůlu od špatného managementu

Na úrovni Project jsou nejčastěji posuzována rizika, která zahrnují velká kapitálová vydání, nevyrovnaný tok cash-flow vyžadující velký podíl celkové investice před tím, než bude generován jakýkoliv zisk, důležitou novou technologii, neobvyklé právní, pojišťovací nebo smluvní úpravy, citlivé environmentální nebo bezpečnostní problémy a přísné regulační nebo licenční požadavky.⁵² V mnoha případech selhání projektu jsou k dispozici nezbytné informace týkající se rizik a problémů v rámci projektu, ale management je často nehledá. Obecným problémem v projektovém řízení rizika je potřeba určit relativní význam různých

⁵² Merna, T., Al-Thani, F.: *Risk management – řízení rizik ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007.

zdrojů rizika pro vedení následných snah o řízení rizika a zajištění toho, že zůstává nákladově efektivní.

2.4. Financování projektů a modelování rizika

Je důležité pochopit rozdíly mezi finančními prostředky korporace a projektu. Finanční prostředky korporace jsou tradiční finanční prostředky, kde platby úvěrů přichází od organizace a vyplývají z celkové rozvahy organizace, nikoliv z přínosů projektů. Při financování projektu přebírá projekty speciální nositel projektu,⁵³ vzhledem ke skutečnosti, že projekt je transakce, stojící mimo finanční rozvahu. Věřitelé nečerpají zdroje z hlavních aktiv organizace.

Většina korporací je financována pomocí kombinace dluhu a vlastního kapitálu. Finanční kapacita korporace je určena podílem celkových dluhů k vlastnímu kapitálu. Korporace s vysokou finanční kapacitou bude mít velké množství půjček poskytnutých bankou a korporace s nízkou finanční kapacitou bude mít vysoký kmenový kapitál. Mnoho korporací hledá, jak určit vážený náklad kapitálu. Rizika korporace týkající se poměru dluhu ke kmenovému kapitálu jsou dvě.

- Vysoký poměr dluhu ke kmenovému kapitálu vyžaduje, že splácení úroků přesně v souladu s podmínkami úvěru jde často na náklady akcionářů cestou výplaty nízkých dividend.
- Vysoký podíl kmenového majetku korporace může vyústit v riziko ztráty kontroly korporace směrem k podílníkům.

2.4.1. Projektové financování

Koncept projektového financování se ve velké míře používá v podnikání a financování v rozvinutých zemích, ačkoliv v současné době neexistuje žádná přesná definice „projektového financování“.

Při nezajištěném financování nemají věřitelé projektu žádný nárok na plnění ze všeobecného fondu nebo majetku sponzorů projektu. Při částečném zajištění je zabezpečen

⁵³ SPV – special project vehicle, speciální nositel projektu

přístup k rozpočtům, fondům a majetku sponzorů, pokud sponzoři poskytnou garanci kompenzace pro určitá identifikovaná rizika.⁵⁴

O projektu lze říct, že musí projít třemi hlavními etapami:

- ocenění projektu
- implementací projektu
- provozem projektu

Projekty potřebují získat hotovost pro financování svých investičních aktivit. Ve většině případů je kapitál získán vydáním nebo prodejem cenných papírů. Tyto cenné papíry, známé jako finanční nástroje, mají formu požadavku na budoucí cash-flow projektu. Zároveň jsou podmíněným požadavkem na aktiva projektu, který působí jako záruka v případě, že budoucí cash-flow nesplní očekávání.

2.4.2. Druhy finančních nástrojů

Termínové půjčky se projednávají mezi dlužníkem a finančními institucemi. Pro zajištění úvěrů pro velké projekty shromáždí svoje zdroje skupiny bank a finančních institucí do společného fondu. Termíny a podmínky půjček se liší mezi různými dlužníky a věřiteli – mohou mít úrokovou míru nebo plovoucí úrokovou míru. Typ půjčky je určen charakteristikou projektu a dostupností finančních nástrojů.

Prioritní a podřízený dluh – co se týče požadavků na aktiva korporace nebo projektu stojí prioritní dluh mezi finančními nástroji na nejvyšším místě. To znamená, že v případě nedodržení závazku mají věřitelé prioritního dluhu právo prvního požadavku na aktiva projektu. Věřitelé berou v úvahu míru krytí dluhové služby (DSCR),⁵⁵ definovanou jako roční cash-flow, který je k dispozici pro dluhovou službu, děleno pohledávkami finanční rovnováhy.

Podřízený dluh je podřízen prioritnímu dluhu, a má obecně druhý následující požadavek na ručení projektové společnosti. To znamená, že v případě neplnění závazku zakladatelem

⁵⁴ Merna, A. and Dubey, R. (1998) Financial Engineering in Procurement of Projects. Asia Law and Practice, Hong Kong

⁵⁵ DSCR – debt service coverage ratio – míra krytí dluhové služby

musí být splněny všechny požadavky na prioritní dluh před tím, než může být věřiteli podřízeného dluhu vznesen jakýkoliv požadavek.

Nástroje mezaninového financování – jsou to překlenovací finanční nástroje, konkrétně obligace. Jsou prioritní s ohledem na emisi akcií a stojí níže než dluh. Některé jsou blízké charakteristikám dluhu a některé z nich sdílí charakteristiky emise akcií.

Khu⁵⁶ rozeznává pro charakteristiku obligací proměnné jako nominální hodnota, kuponová míra, datum splatnosti, výnos obligace nebo výnos do doby splatnosti.

2.4.3. Modelování rizika⁵⁷

Model se dá definovat jako zjednodušená reprezentace celkové reality. Modelování je potom aktem vývoje přesného popisu systému – mít model, znamená rozumět.

Je žádoucí, aby software vyhovoval projektu, než aby se člověk, který model navrhuje snažil přizpůsobit projekt softwaru. Softwarové nástroje by měly vyhovovat druhu projektové práce, kterou na sebe bere organizace a tomu, že organizace řídí projekty. Výběr softwaru pro použití v projektovém modelování je velice důležitý a vyžaduje pečlivou úvahu.

Výhody využití softwaru pro modelování:

- Flexibilita. Programy pro tvorbu projektů mohou být buď běžně dodávané balíčky, nebo mohou být vytvořeny speciálně podle potřeb uživatele (na zakázku). Z toho plyne vysoká flexibilita ve způsobu, kterým se přijímají informace.
- Rychlost a přesnost. Když je složitost modelu taková, že nelze použít žádný manuální analytický postup, jsou počítače často jediným dostupným prostředníkem
- Dodatečná realita. Počítačová simulace umožňuje, aby byly do projektového modelu zahrnuty komplikace reálného života (devizové kurzy, míry inflace, úrokové sazby,...) a aby se vypočítal jejich vliv na ekonomické parametry projektu.

⁵⁶ Khu, S. B.Z. (2002). An Investigation to Determine the Allocation of Financial Instruments Associated with the Risks Identified in Project Activities. PhD Thesis, UMIST, Manchester

⁵⁷ Merna, T., Al-Thani, F.: *Risk management – řízení rizik ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007.

- Pomoc při procesu rozhodování. Projektový model umožňuje při simulaci možných scénářů položit mnoho otázek a ukazuje dopady na výstup projektu.

Existují ale i omezení při softwarové tvorbě modelu projektu nebo portfolia:

- Špatné údaje vedou k nepřesnému modelu. Model projektu je pouze tak dobrý jako údaje na vstupu.
- Model není představitelem skutečného projektu. Dokonce i když jsou údaje přesné, je možné, že nezkušený uživatel vytvoří model, který nepředstavuje skutečný projekt
- Vytvořit nepřesný model je příliš snadné. Programy pro modelování projektu jsou navrženy tak, aby byly uživatelsky příjemné, což zvyšuje nebezpečí spojené s nezkušeným nebo začínajícím uživatelem připravujícím projekt.

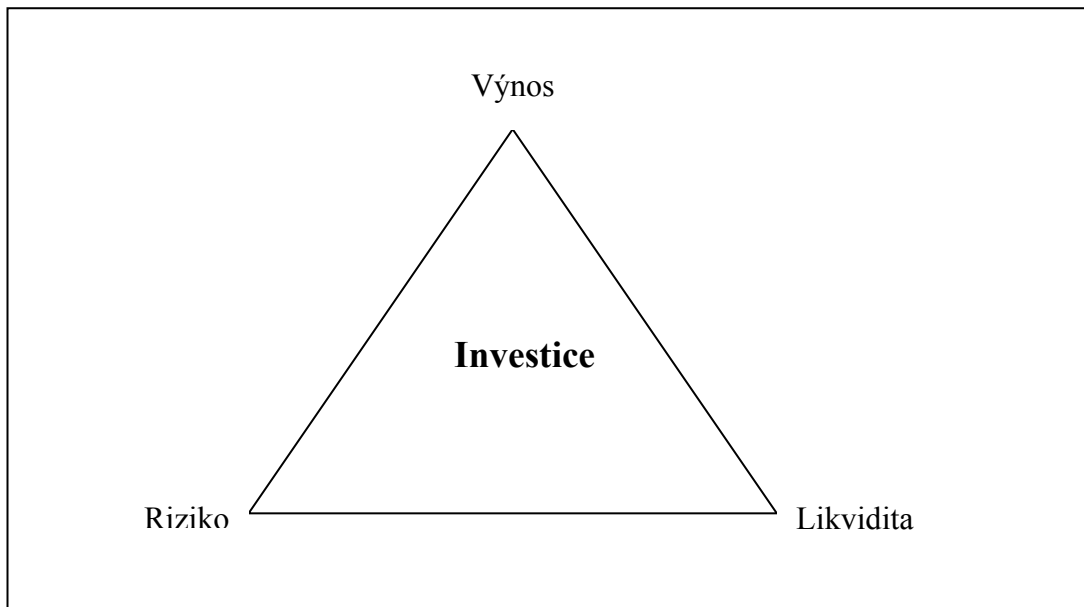
2.5. Portfolio a cash flow

2.5.1. Strategie portfolia

Výběr portfolia je opakující se činnost zahrnutá do výběru portfolia projektů, která splňuje cíle vyhlášené organizací bez překročení dostupných zdrojů nebo porušení dalších omezení. Korporace může považovat svou SBU za část portfolia svého podnikání a podobně SBU může považovat své projekty za portfolio investic. Investor po obdržení investičních cílů a politiky musí vyvinout „strategii portfolia“. Tyto strategie mohou být klasifikovány jako pasivní nebo aktivní.

Při vybírání portfolia se investor rozhoduje podle schématu „magického trojúhelníku“ (viz Obrázek 9: Magický trojúhelník investora)

Obrázek 9: Magický trojúhelník investora



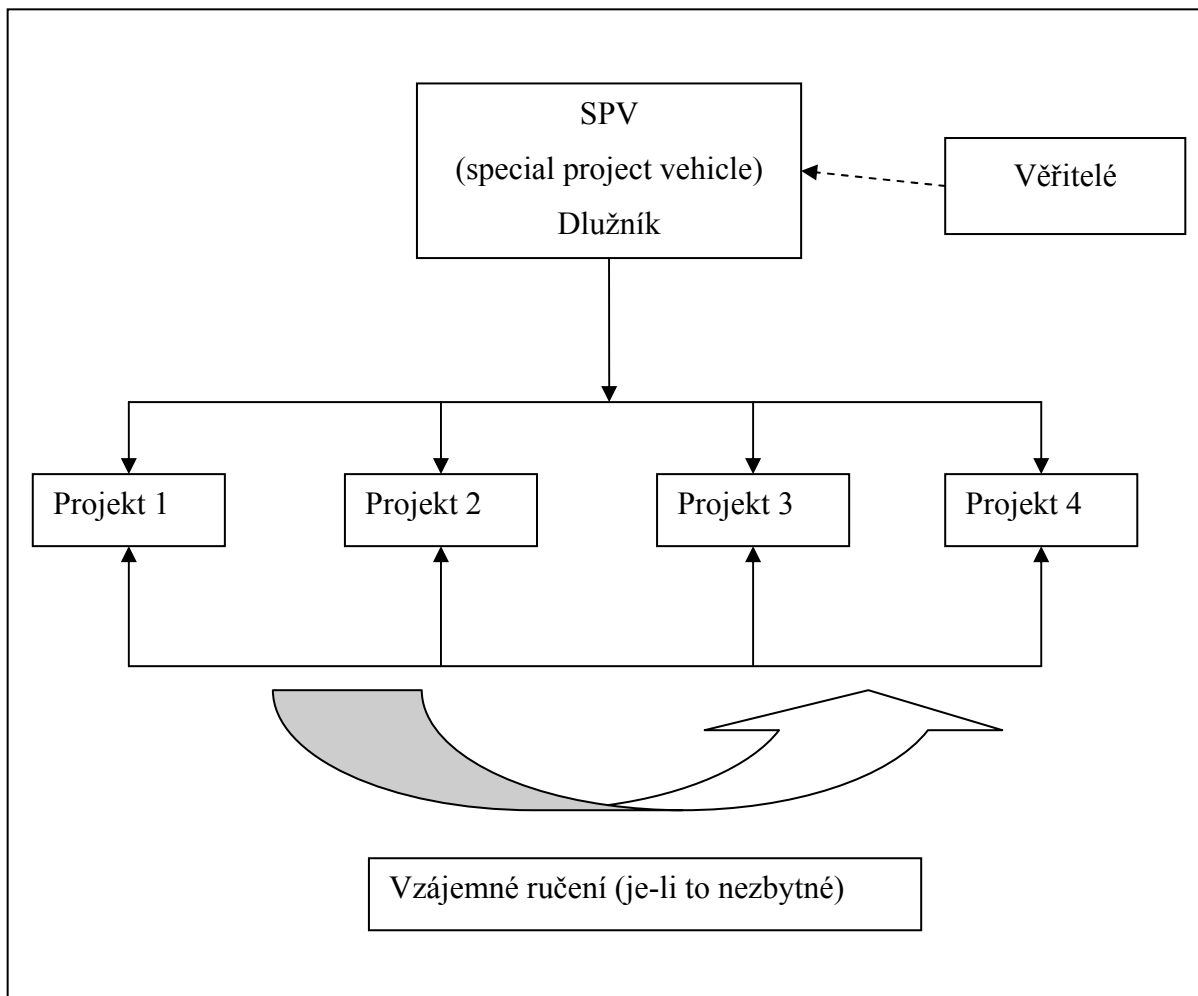
Strategie aktivního portfolia používá dostupné informace a předpovědní postupy pro vyhledání lepšího výkonu, než kdyby bylo portfolio široce diverzifikováno. Pro všechny aktivní strategie jsou podstatná očekávání faktorů, které ovlivní požadavky na třídu majetku.

Pasivní portfolio zahrnuje minimální očekávaný vstup a namísto toho se spoléhá na diverzifikaci, aby se vyrovnalo s některými ukazateli. V důsledku pasivní strategie se předpokládá, že trh bude odrážet všechny dostupné informace prostřednictvím ceny zaplacené za cenné papíry.

Výběr aktivní nebo pasivní strategie závisí na tom, jaký má investor pohled na „cenově výkonný“ trh a jaká je tolerance investora k riziku.

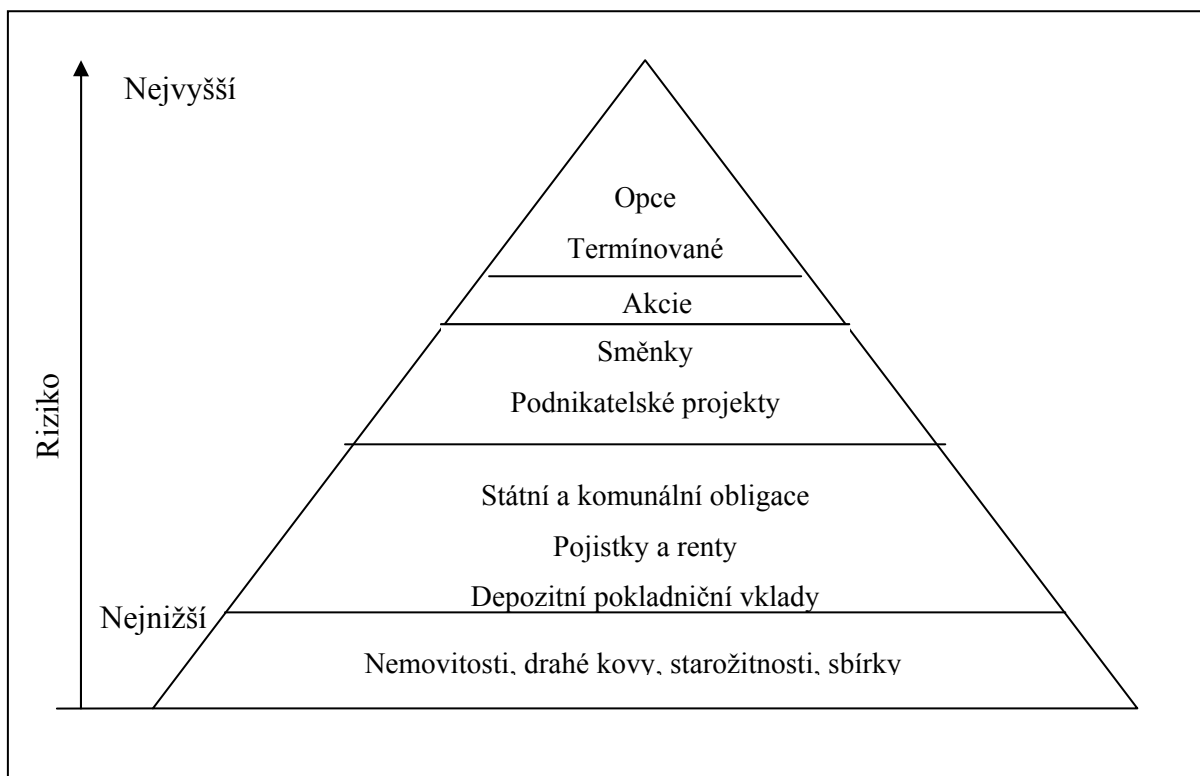
Obrázek 10: Vzájemná závislost v rámci portfolia ukazuje, jak portfolio může pomocí vzájemného ručení podpořit projekt v případě negativního dopadu nebo několika projektů v portfoliu. Kontrakty zavazující portfolia by však měly obsahovat klauzuli, která by dovolila projektu udržovat si určitý stupeň nezávislosti, aby extrémní případy vlivů neměly vliv na celé portfolio.

Obrázek 10: Vzájemná závislost v rámci portfolia



Často se vytvářejí různé stupnice investic – od bezpečných (bezrizikových) až po velmi rizikové (viz Obrázek 11: Pyramida bezpečnosti investičních příležitostí). Tato bezpečnost je označována jako „likvidita“, jinak také schopnost investora splácet své závazky.

Obrázek 11: Pyramida bezpečnosti investičních příležitostí⁵⁸



Účinné portfolio je takové, které zajišťuje největší očekávaný výnos pro danou úroveň rizika nebo obdobně, nejnižší riziko pro daný očekávaný výnos. Indexování projektů je oblíbená pasivní strategie. Portfolio je sestaveno tak, že se snaží odpovídat indexům. Úhrn konkrétního projektu má hodnotu, která se musí rovnat indexu, s nímž se porovnává

Na pomoc při plánování portfolia byla vyvinuta tzv. Bostonská matice. Má dva hlavní aspekty: podíl trhu a míru růstu trhu. Každý jednotlivý produkt nebo projekt v portfoliu je umístěn do matice pro určení relativního podílu trhu.

2.5.2. Diverzifikace

Diverzifikace se používá k minimalizaci rizika celkového portfolia úvěru a tím se stabilizuje úroková sazba. Diverzifikace je klíčem k řízení rizika portfolia, protože investorům dovoluje podstatně snížit riziko portfolia bez nepříznivých účinků na výnos.

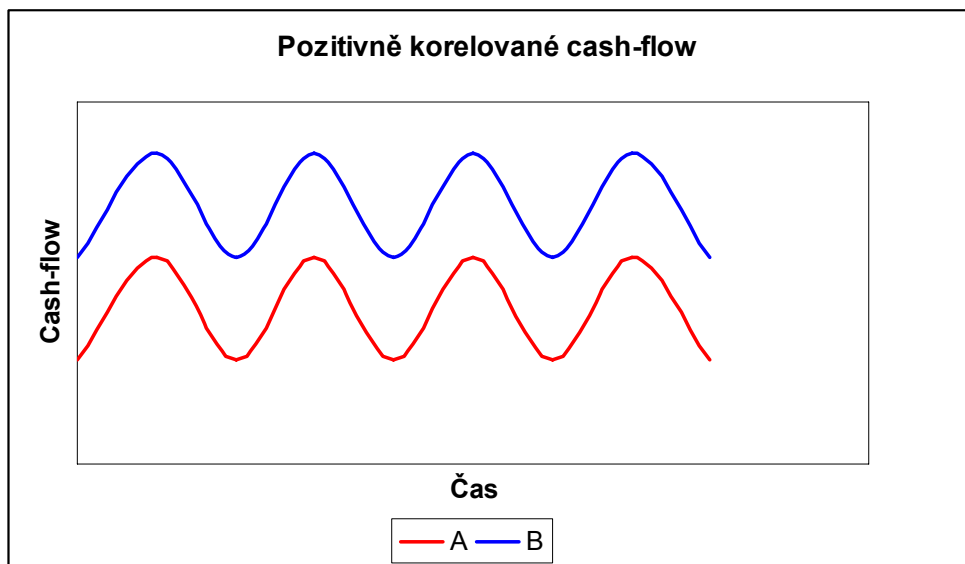
Korelace dovoluje investorům agregovat výnosy z každého jednotlivého majetku do výnosu portfolia. Je to proces, který odhaluje, jak jsou rizika v portfoliu vztažena jedno

⁵⁸ Smejkal, V., Rais, K.: *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2006.

k druhému. Jestliže se dvě rizika chovají podobně (zvyšují se ze stejného důvodu nebo stejným množstvím), budou považována za vysoce korelační: čím vyšší je korelace odhalených rizik v portfoliu, tím vyšší je riziko. Korelace může sahát od -1,00 do 1,00. Ideálně by se měla společnost snažit vybírat portfolia, která mají různé stupně korelace mezi sebou.

Jestliže je několik investic ve stejném či příbuzném průmyslovém oboru a jejich cash-flow reagují v chování na změny v obecné ekonomice podobně, pak se těmito investicím říká, že jsou v pozitivní korelaci. Obrázek 12: Pozitivně korelované cash-flow ukazuje, že změny v cash-flow A jsou přesně odráženy v cash-flow B. Je jasné, že kombinací takových investic se žádné riziko nesníží.

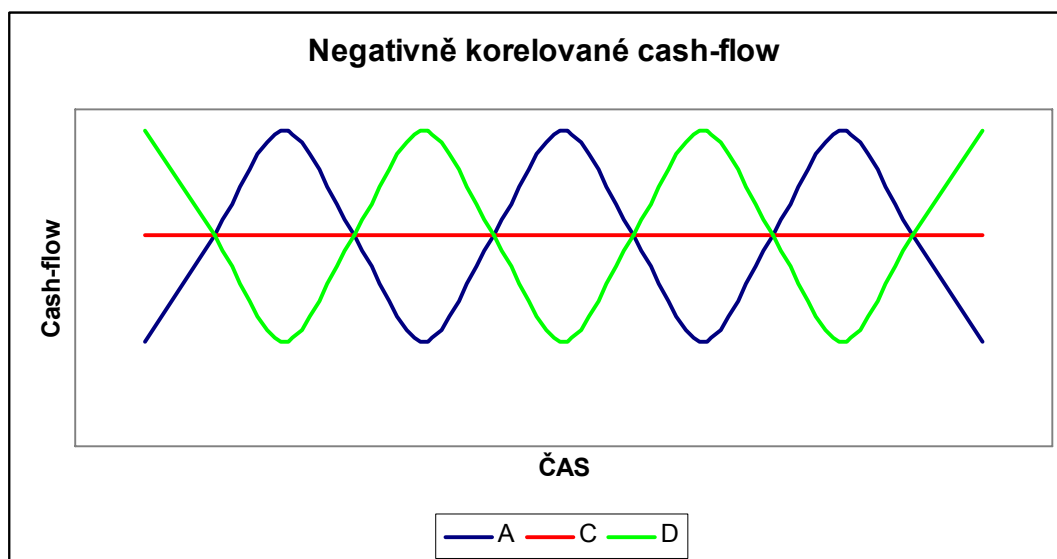
Obrázek 12: Pozitivně korelované cash-flow⁵⁹



Když se cash-flow dvou investic chovají přesně opačným způsobem v rámci stejného ekonomického klimatu, o korelaci mezi nimi se říká, že je negativní. Riziko v portfoliu se touto kombinací snižuje. Obrázek 13: Negativně korelované cash-flow ukazuje, že ekvivalentní možnosti jsou investována v A a v D. Výsledkem je, že rostoucí a klesající cash-flow jsou kombinovány, aby vynášely po celou dobu hladký výnos C

⁵⁹ Merna, T., Al-Thani, F.: *Risk management – řízení rizik ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007.

Obrázek 13: Negativně korelované cash-flow⁶⁰



Většina cenných papírů a obchodních projektů je blíže spíše k pozitivní než k negativní korelaci, ačkoliv jsou velmi zřídka dokonale korelační. Proto budou vždy nějaké přínosy v kombinaci projektů, které mají odlišnou povahu v podmínkách diverzifikace rizika.⁶¹

2.5.3. Řízení rizika portfolia

Rizika, která jsou vlastní projektu nemohou být odloučena od aspektů běžného řízení firmy. Navíc všechny projekty jsou unikátní, proto riziko a nejistota patří k významným částem projektu firmy – to jsou důvody, proč je nutné přijmout řízení rizika portfolia.

Pokud jde o řízení rizika spojeného s portfolií projektu, existuje na úrovni Strategic Business několik aspektů v analýze a tvorbě strategických výběr, spojených s projekty.

Konkrétní zeměpisné regiony, zákazníci, typy výrobků, linie obchodu a další důležité aspekty mohou sloužit jako kritéria, proti kterým budou zvažována rizika portfolia projektu, jako je místní úvěruschopnost různých oblastí projektů organizace.

Řízení rizika portfolia snižuje náklady kapitálu řízením rizika portfolia, spíše než u jednotlivých rizik projektu. Snižuje také riziko projektů tím, že je chrání před jejich vlastní

⁶⁰ Merna, T., Al-Thani, F.: *Risk management – řízení rizik ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007.

⁶¹ Merna, T., Al-Thani, F.: *Risk management – řízení rizik ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007.

setrvačností a definováním rozmezí. Dále zvyšuje u věducích pracovníků uvědomění si významných rizik a snižuje pravděpodobnost překročení a přečerpání projektu.

2.5.4. Cash-flow

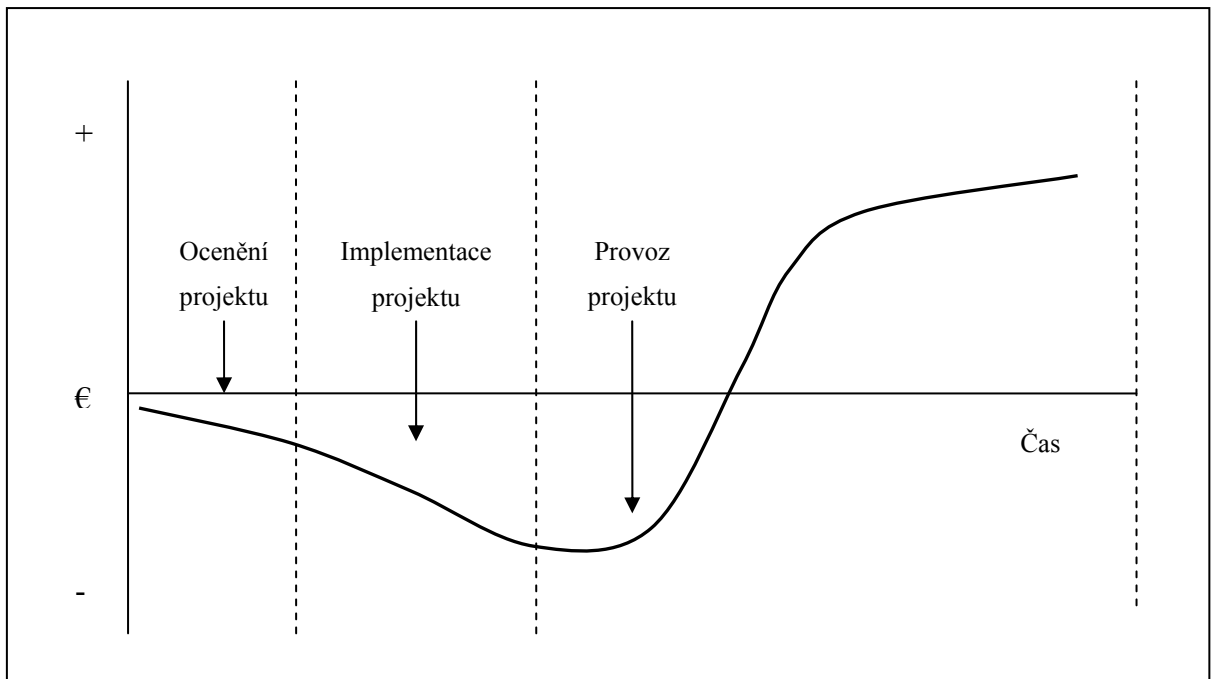
Cash flow se definuje jako suma hotovosti, která vtéká, a hotovosti, která vytéká etapami projektu v konkrétním časovém období. Cash-flow projektu je jediným zdrojem příjmu zadavatele projektu. Množství přebytku nebo deficitu závisí na podmínkách splácení, kapacitě tvorby výnosů SPV a na riziku zahrnutého do projektu. Neprotíná-li projekt bod zvratu, může být pořád považován za rizikový.

Cash flow jsou měřítkem zdraví projektu – je to cyklus přírůstků a odlivu finančních prostředků, který určuje solventnost firmy. Řízení cash-flow je proces monitorování, analyzování a nastavení firemních cash-flow. Nejdůležitějším problémem řízení cash-flow je vyhnout se rozsáhlému nedostatku finančních prostředků, speciálně nedostatku likvidity v jakémkoliv daném čase po dobu životního cyklu projektu. Předvídání cash-flow se může používat k odvrácení nedostatků v cash-flow.

Kumulativní cash-flow, jinak známé jako čisté cash-flow je definováno jako suma cash-flow v každém fiskálním roce projektu. Kumulativní cash-flow pro konkrétní rok v cyklu života projektu je kalkulován přidáním toků čistých cash-flow na vstupu s čistými cash-flow na výstupu. Kumulativních cash-flow lze použít k určení přebytků nebo deficitů v každém období⁶²

⁶² Turner, J.R. (1994). Project Management: Future Development for the Short and Medium Term. International Journal of Project Management

Obrázek 14: Kumulované cash-flow projektu⁶³



2.6. Krize a příležitost⁶⁴

Krize podniku je nejčastěji chápána jako nejhorší období podniku, na které je nejlépe zapomenout. Přesto se poměrně často vyskytuje názor, že krize může být pro podnik zároveň příležitostí. P. Druckner napsal, že „Nepředpokládaný neúspěch může být velmi důležitým zdrojem inovačních příležitostí“. Krize je skutečně příležitostí, protože se podnik soustředí na řešení nejožehavějšího úzkého problému. Podnik může v krizovém období při rizikovém rozpočtu dosáhnout konkurenční výhody prostřednictvím nižších nákladů než mají jejich konkurenti. Známy je též citát bývalého premiéra České republiky Miloše Zemana: „Umění vládnout je uměním předcházet krizím, uměním řešit krize a uměním z krizí něco vytěžit. Z každé krize se dá něco vytěžit.“

Základní podmínkou využití krize jako příležitosti je její včasné odhalení, protože s časem klesají disponibilní zdroje potřebné pro řešení krize a připravenost na vznik krize, která umožňuje rychlou a adekvátní reakci. Klima v podniku, pozitivní silná podniková kultura a otevřená komunikace, které umožňují široké aktivní zapojení pracovníků podniku – počítá se také s angažovaností, loajalitou a kreativitou. Nejdůležitější je v krizi kreativita a schopnost přijít s originálním řešením konkrétní situace, nalezení možností vycházejících

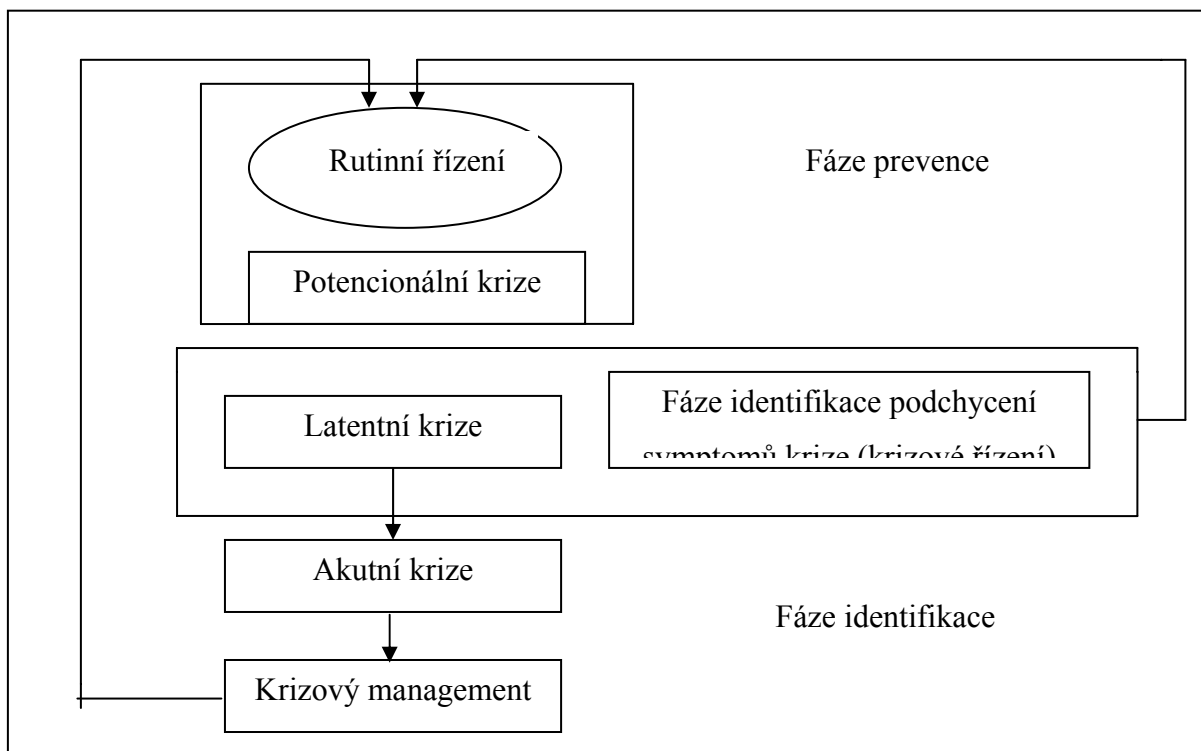
⁶³ Merna, T., Al-Thani, F.: *Risk management – řízení rizik ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007.

⁶⁴ Zuzák, R.: *Krizové řízení podniku*. Praha: Professional Publishing, 2004.

z podnikových zdrojů a příležitostí v okolí. Důležité je nejen nalezení nových řešení, přístupů a inovací, ale i jejich zavedení do praxe. Schopnost změny cílů a strategie k jejich dosažení, zásadní změna procesů v podniku jsou možné v krátkém časovém úseku jen tehdy, nenarazí-li na odpor, ale naopak budou-li změny silně podporovány.

V zájmu podniku by měla být včasná identifikace vznikající krize v rámci kauzálního krizového řetězce co nejdříve k jeho počátku. To je v situaci, kdy lze snadněji a rychleji identifikovat pravou příčinu krize a kdy důsledky vznikající krize nejsou pro podnik citelné a krize se ještě neprojevuje ve finanční oblasti. Identifikace krize v její latentní fázi a rychlé nastartování procesu krizového řízení dává podstatně větší naději na úspěch, než je tomu při klasickém chápání krize a krizového řízení – jak ukazuje Obrázek 15: Rozdílný přístup ke krizovému řízení.

Obrázek 15: Rozdílný přístup ke krizovému řízení



„Chcete-li se vymanit z gravitačního tahu minulosti, musíte být ochotni zpochybnit své vlastní ortodoxní pravdy, regenerovat své stěžejní strategie a přehodnotit své nejzákladnější předpoklady týkající se vlastního konkurenčního nasazení. Než se podnik k něčemu takovému odhodlá, musí ve většině případů přijít nějaká krize. Musí zavládnout pocit

naléhavosti, pocit, že budoucí úspěch podniku není nevyhnutelný. Některé podniky dokonce krizi uměle vyvolávají, aby tento pocit naléhavosti v organizaci navodily.“⁶⁵

3. Proces řízení rizika

3.1. Základní tři fáze risk managementu

Identifikace rizik

V této fázi dochází k rozpoznání všech faktorů, které se mohou vyvíjet nepříznivým směrem a následně dochází k ohrožení firmy a její funkčnosti. Je vhodné rozčlenit celou tuto obsáhlou fázi na menší části a zmenšit tak možnost opomenutí některých rizik. Je třeba se zaměřit především na tyto problémy:

- naleznout velká rizika, která ohrožují podnik či jeho chod jako celek
- rozdělit firmu na menší části, které budou později analyzovány odděleně; např. podle dílčích činností, produktů, úseků firmy
- naleznout rizika, která mohou vzniknout při spolupráci mezi vybranými částmi podniku a mohla by být opomenuta při posuzování každé jednotlivé části zvlášť
- zpochybnit významné faktory, které byly až do teď považovány za jisté

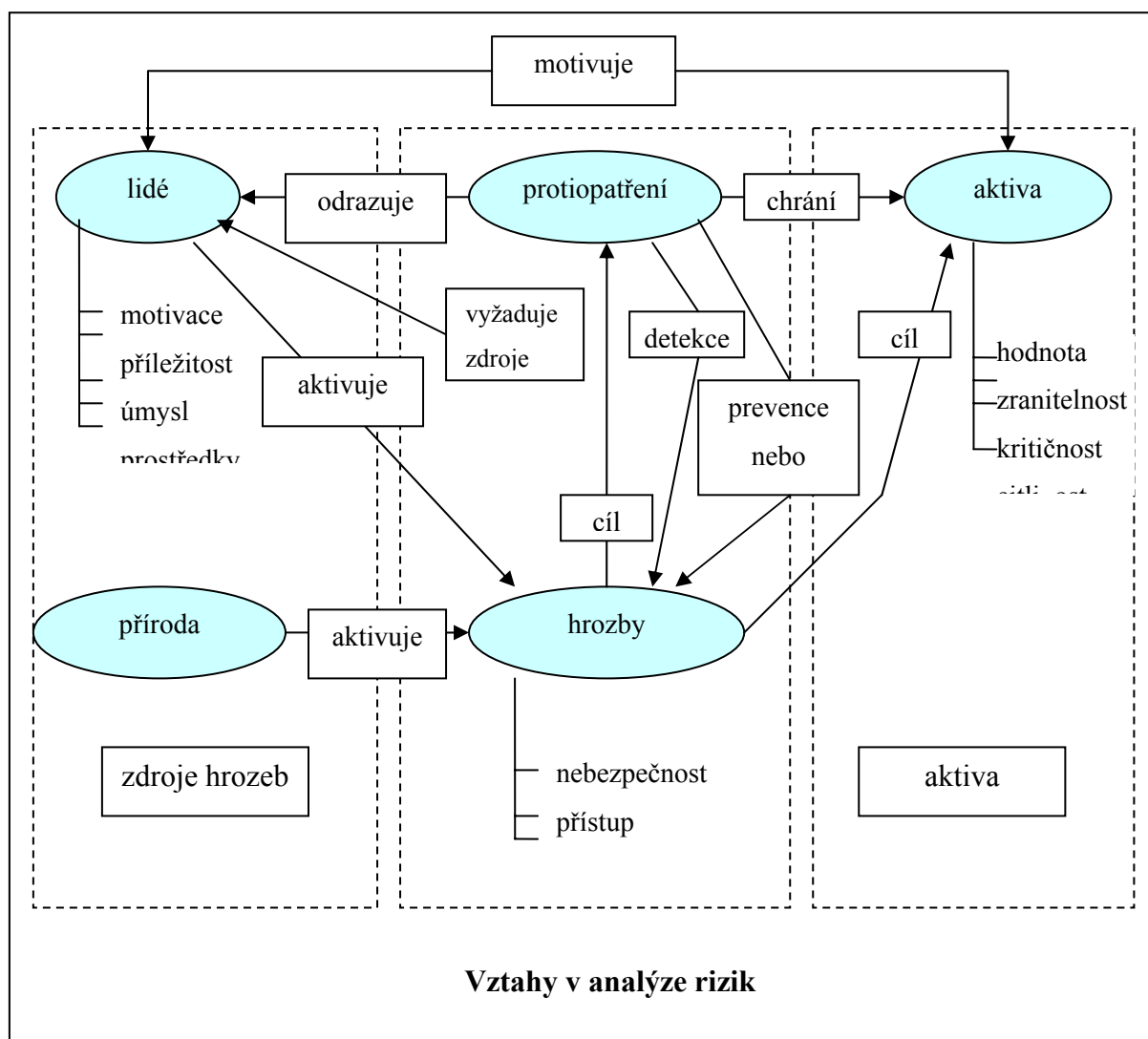
Kvantifikace rizik

V následující fázi se přiřazuje jednotlivým rizikům důležitost, jedná se vlastně o možný finanční dopad na podnik při realizaci jednotlivých rizik. Jsou zde dva zásadní faktory, které ovlivňují celkovou finanční škodu. Je to četnost výskytu rizika (u rizik již dříve sledovaných je vhodné vyjít z tzv. škodní frekvence) a závažnost jeho dopadu (při popisování rozměrů rizika byl použit pojem rozsah rizika). U rizik, která mají katastrofální nebo velice významný rozsah je často kalkulováno s maximální možnou škodou (tzv. PML – probable maximum lost). U rizik s vyšší frekvencí a nižším rozsahem je možno použít buď klasický nebo vhodným způsobem modifikovaný průměr.

Termín expertní hodnocení se používá pro sloučení těchto dvou pojmů a pro jeho názornější vyjádření a jednodušší zpracování se často používají tabulky a grafy. Návrhy, které slouží k eliminaci či zmírnění dopadu rizik jsou také součástí fáze kvantifikace rizik.

⁶⁵ Autor citátu – C.K. Prahalad (in R. Gibson, editor); Zuzák, R.: *Krizové řízení podniku*. Praha: Professional Publishing, 2004., str. 146

Obrázek 16: Schéma procesu řízení rizika⁶⁶



Realizace opatření ke snížení rizika a zpětná kontrola

Poté co se identifikují možná rizika a dojde k jejich kvantifikaci následuje fáze realizace opatření. Tato fáze se dá rozčlenit do několika dílčích úkonů pro účinnější realizaci.

1) Strategická opatření

- jednotlivým pracovníkům se přesně určení jejich odpovědnost (to je motivuje k dodržení předpisů a navíc umožňuje při zpětné kontrole určit, kdo má nést následky)
- zavedení technologických opatření pro snížení rizik (např. zlepšení výrobních a technologických postupů, využití vhodnějších materiálů a surovin, změna organizace výroby)

⁶⁶ Smejkal, V., Rais, K.:*Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2006.

- smluvní vyloučení odpovědnosti (uzavření smluv, která vylučují odpovědnost za určitá přesně definovaná rizika)

2) Fyzická opatření

- používání kvalitnějších ochranných pomůcek
- školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci
- instalace protipožárních ochranných zařízení a kontrola jejich funkčnosti

3) Krytí z vlastních zdrojů

- vytvoření fondů na opravy (záruční, běžné) – tyto fondy se hodí především pro rizika s velkou frekvencí výskytu a malým rozsahem škod, někdy jsou také označována jako samopojištění
- zvážit možnost založení vlastní pojišťovny, za předpokladu, že je to výhodné
- krytí z běžných příjmů – používá se pro rizika s minimálním rozsahem

4) Přenesení rizika na specializovanou instituci

- na pojišťovnu, je-li možné dané riziko pojistit
- využití outsourcingu – přenesení určité firemní činnosti na jinou organizaci. Takto dochází ale k přenesení pouze části rizika. Lze smluvně ošetřit odpovědnost za kvalitu služeb, ovšem při případném nedodržení smluvních ujednání dopadnou na podnik náklady v podobě ztráty důvěry odběratelů, přerušení provozu, apod. Proto je vhodné zvážit, co lze a co nelze outsorcovat a hlavně jaké dodavatele si zvolíme.

Přístupy k eliminaci rizika:

Rozlišujeme dva přístupy k eliminaci rizika – aktivní a pasivní.

Aktivní přístup se snaží o odstranění příčin rizika, jeho absolutní eliminaci a je označován jako ofenzivní přístup.

Pasivní přístup se snaží snížit nepříznivé důsledky rizika a spočívá ve využívání nápravných opatření. Je označován jako defenzivní přístup.

Základní pravidlo risk managementu

„Potenciální obrovské škody ohrožující stabilitu podniku by vždy měly být kryty pojištěním.“

– praxe bývá však často odlišná, protože všechna rizika je možné pojistit u pojišťoven, navíc si pojišťovny určují limity, čímž se vyhýbají krytí celého objemu škody.

3.2. Nástroje a postupy pro řízení rizika

Při řízení rizika je vhodné sestavit katalog rizik a mapu rizik. Tyto dva dokumenty přispívají k eliminaci rizika.

V katalogu rizik jsou přehledně zaznamenány možné rizikové faktory, které ohrožují společnost. Katalog rizik oproti mapě rizik není popsán dopad na organizaci ani stupeň rizika. Rizika jsou v tomto dokumentu rozdělena do určitých kategorií. Ke každé kategorii by měla být přidělena osoba, která má odpovědnost za sledování rizika. Součástí katalogu je formulář rizik, kde je každé riziko podrobněji popsáno. Je vhodné vypracovat formulář rizik pro každé organizační prostředí. Když tvoříme katalog rizik musí se brát v úvahu individuální podmínky dané organizace, zejména:

- ztráta schopnosti ovládat růst nákladů
- ztráta schopnosti vnímat potřeby uživatelů
- selhání expertních služeb
- výkonnost a spolehlivost používaných technologií
- selhání systémů (řídících, provozních, informačních)
- zneužití zdrojů, podvody, korupce, zneužití pravomoci, postavení a informací
- havárie způsobené lidským faktorem

Mapa rizik je dokument, kde je popsán individuálně každý rizikový faktor. Zaměřuje se především na příčiny vzniku rizika, stupeň ohrožení, pravděpodobnost výskytu a dopad na organizaci. Součástí je i zpracování postupu při výskytu rizika.

3.3. Metody hodnocení rizik

Riziko podnikatele je charakterizováno subjektivním hodnocením očekávané maximální a minimální hodnoty výnosu nebo ztráty, plynoucích z investování kapitálu. Logické je, že čím je vyšší rozpětí mezi maximálním a minimálním výnosem, tím vyšší je stupeň rizika. Přistoupit na riziko podnikatel musí z důvodu nejistoty v hospodaření, politické situaci a ekonomickém prostředí a možných změn v těchto oblastech.

Můžeme vymezit dva typy analýzy rizika kvantitativní analýzu a kvalitativní analýzu. Používá se buď jeden z těchto dvou přístupů nebo jejich kombinace.

Kvalitativní analýza může určit faktory a potenciální rizikové oblasti a zjistit možné typy rizik. Vyznačuje se tím, že rizika jsou vyhodnocena v určitém rozsahu. Využívá se obodovaná stupnice, slovní hodnocení nebo procenta. Přičemž stanovení hodnoty rizika se provádí kvalifikovaným odhadem. Mezi často používanou metodu patří metoda účelových interview označovaná také jako metoda Delphi, kdy se využívá názoru expertů v dané oblasti.

Kvantitativní analýza je založena na výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Využívá matematického aparátu a výsledek je obvykle ve finanční částce. Při kvantitativní analýze je používaná statistická metoda, analýza nákladů, metoda analogií, metoda znaleckých posudků, hodnocení platební schopnosti a finanční stability. Metody jsou sice náročnější na čas a úsilí při zpracování poskytují však finanční vyjádření rizik, které je vhodnější pro jejich následné využití.

3.4. Řízení rizika⁶⁷

Způsobů jak řídit riziko je mnoho. Každá organizace vybírá vhodné způsoby v závislosti své politice a strategických cílech. Riziku se můžeme vyhnout, omezit ho, přesunout, snížit.

Při vyhýbání se riziku se budeme snažit vyhýbat každé situaci, která je spojena s rizikem. Tento postup volíme pokud je velká pravděpodobnost rizika a zároveň katastrofální dopad, pokud se ztráta skutečně projeví. Zároveň je třeba si uvědomit, že časté vyhýbání se riziku znamená odmítnutí zisku a rozvoje organizace. Někdy je prostě nutné riskovat.

Při omezování rizika ponecháváme riziko na investorovi. Sám investor si bude jistý, že při investování kapitálu může krýt ztrátu ze svých zdrojů.

Transfer rizika znamená, že investor přenechá riziko někomu jinému, například pojišťovně. Při zmenšování rizika je transfer rizika často využívaná možnost. Transfer rizika na jiné subjekty se uskutečňuje různými formami, jako například:

⁶⁷ DRDLA, M. RAIS, K.: Řízení změn ve firmě. Computer Press. Praha 2001

- uzavíráním dlouhodobých smluv za předem dohodnutých podmínek (eliminace cenových a prodejních rizik)
- leasingem
- termínovanými obchody
- pojištěním

Pro snížení rizika používáme například následující metody:

- vymezení rizikových hranic
- diversifikace
- vlastní pojištění
- hedging
- transfer rizika
- dělení rizik

Vymezení rizikových hranic je stanovení hranic rizika, většinou pomocí finančních hodnot, do kterých podnik může riskovat. Využívá se při poskytování úvěrů nebo v obchodních vztazích.

Diversifikace je jeden z nejúčinnějších způsobů, jak omezit úvěrové riziko a cenové riziko. Základním cílem diverzifikace je rozložit riziko na co největší základnu. Diversifikaci by měl provádět téměř každý racionálně uvažující ekonomický subjekt.

Vlastní pojištění spočívá ve vytváření rezervních fondů v podniku. Firma šetří finanční prostředky, které by jinak utratil za pojistnou smlouvu. V některých odvětvích je vlastní pojištění je povinné. Rezervní fondy mohou být použity na krytí závazků z finančních vztahů, na vyřízení reklamací atd.

Hedging je metoda, která se používá pro zajištění devizových rizik. Pod pojmem "hedging" se rozumí zajištění příslušných investičních nástrojů vůči pohybům na trhu. K zajištění se využívají převážně derivátové nástrojů jako jsou opce a futures. Z finančně hospodářského hlediska je hedging důležitý v souvislosti s krytím úrokových a kursových a měnových rizik.

Dělení rizik spočívá v rozdělení příslušného rizika mezi dva či více účastníky, kteří se společně podílejí na realizaci určité podnikatelské aktivity. Při uplatňování vhodných postupů a opatření je možné riziko do určité míry snížit, dokonce je možné ho i zcela eliminovat.

4. Řízení rizik ve společnosti Synthesia

4.1. Základní informace o společnosti Synthesia

„Společnost Synthesia je největším českým výrobcem kvalifikované chemie, jejíž počátky výroby spadají do období těsně po první světové válce. Jméno Synthesia se v české chemii poprvé objevilo v roce 1928, kdy společnost vznikla jako sesterský závod Explosie, a její produkce byla zaměřena na anorganické produkty pro výrobu výbušnin. Od té doby však Synthesia prošla bouřlivým vývojem a dnes je jednou z nejvýznamnějších domácích chemických společností. Nově vytvořená organizační struktura Synthesie respektuje cíl společnosti nabízet kvalitní produkty s vysokou přidanou hodnotou a specializovaná zákaznická řešení, která zahrnují nejen výrobu, ale i vývojové aktivity a poradenské služby. Podnikatelské aktivity byly rozděleny do logických, jasně uspořádaných celků. Vznikly tak tři základní strategické obchodně výrobní jednotky Organika, Nitrocelulóza, Pigmenty a barviva. Díky dlouholeté tradici, zkušenostem a technologiím je Synthesia považována za spolehlivého partnera v oblasti chemických výrob se zaměřením na organické chemikálie a intermediáty, deriváty celulózy, zákaznické syntézy, farmaceutické substance, pesticidy a účinné látky, pigmenty a organická barviva, jejíž kvalitní certifikované výrobky se prodávají po celém světě.“⁶⁸

Obrázek 17: Logo společnosti Synthesia



Společnost Synthesia je předním evropským výrobcem kvalifikované chemie s více než osmdesátipětiletou tradicí. V areálu o rozloze 4,4 km² zaměstnává 2 100 zaměstnanců a obrat v roce 2007 přesáhl 126 milionů EUR. Podnikatelské aktivity jsou zacíleny do tří tržních segmentů: pokročilých organických intermediátů, derivátů celulózy a pigmentů a barviv.

⁶⁸ Oficiální prezentace společnosti Synthesia na vlastních webových stránkách <http://www.synthesia.eu>

V závislosti na tomto širokém sortimentu je založena i organizační struktura firmy – ta je rozdělena do tří strategických výrobně obchodních jednotek (SBU – Strategic Business Unit) - Organická chemie (Organika), Nitrocelulóza, Pigmenty a barviva. SBU jsou jednotky s velkou mírou nezávislosti a centrálním řízením.

Mezi klíčové zákazníky Synthesie patří především zpracovatelé barviv a pigmentů pro textilní průmysl, koželužny, papírny, farmaceutické koncerny, zbrojařské firmy, producenti kosmetiky, či podniky z oblasti zemědělství.

Produkce Synthesie je zaměřena nejen na tuzemský trh, tři čtvrtiny výroby jsou určeny pro export na vyspělé evropské trhy či do zámoří.⁶⁹

4.1.1. Historie společnosti Synthesia

Za více než osmdesát let existence prošla společnost Synthesia i její výrobní areál řadou zlomových a dramatických změn.

- ❖ **1920** - Historie společnosti Synthesia začíná založením Československé akciové továrny na látky výbušné. Ta byla v roce 1934 přejmenována na Explosii.
- ❖ **1928** - V Pardubicích - Semtíně byla založena Synthesia, sesterský závod Expolomie. Produkce se zaměřila na anorganické produkty pro výrobu výbušnin.
- ❖ **1942** - Explosia a Zbrojovka Brno zakládají v Semtíně závod na výrobu plastických hmot UMA.
- ❖ **1958** - Došlo k sjednocení chemických výrob pod hlavičkou národního podniku VCHZ Synthesia.
- ❖ **1994** - Proběhla transformace na akciovou společnost Synthesia.
- ❖ **1999** - Fúze Synthesia, a. s. se společnostmi Fatra, a. s., Moravské chemické závody, a. s. a Technoplast, a.s., zároveň dochází ke změně obchodního názvu na ALIACHEM a. s. V rámci společnosti ALIACHEM a. s. zároveň vznikají čtyři odštěpné závody, jedním z nich je odštěpný závod SYNTHESIA
- ❖ **2001** - Majoritními vlastníky ALIACHEMU se stávají společnosti Agrofert a Unipetrol.
- ❖ **2002** - Došlo k vyčlenění VOJ Explosia do dceřinné společnosti.

⁶⁹ http://www.synthesia.eu/cz/o_nas

- ❖ **2003** - Vznik strategických obchodních jednotek (SBU)
- ❖ **2004** - Fúze se společností Ostacolor, a.s., vzniká SBU Pigmenty a Barviva
- ❖ **2006** - Završení procesu vnitřních změn společnosti ALIACHEM a. s. , formou vyčlenění části podniku – odštěpného závodu FATRA do dceřiné společnosti Fatra, a. s. a zrušení odštěpného závodu SYNTHESIA. Zaniká ALIACHEM a.s., Synthesia se vrací k tradičnímu obchodnímu názvu Synthesia, a.s.
- ❖ **2008** – Společnost se stává plnohodnotným členem skupiny Agrofert. Od 1.7. se jediným majoritním vlastníkem Synthesie stává společnost DEZA, a.s.⁷⁰

4.1.2. Předmět činnosti Synthesie⁷¹

Synthesia má dlouholeté zkušenosti s výrobou organických i anorganických chemikálií, chemických specialit, farmaceutických substancí a organických barviv a pigmentů. Kromě tradičních výrobků nabízí i zakázkové syntézy organických chemikálií dle potřeb zákazníků.

Produktem firmy jsou organické a anorganické chemikálie, organické meziprodukty, barviva, pigmenty, farmaceutické substance, agrochemikálie, plastické hmoty v deskách, nitrocelulóza, oxycelulóza a další chemické speciality.⁷²

Farmacie - V současnosti společnost Synthesia nabízí čtyři hlavní produkty, jejichž kvalitu garantuje dlouholetou tradicí a znalostmi, ale i certifikací. Dodržení USP a Ph.Eur specifikací je samozřejmostí a východiskem pro vlastní požadavky zákazníků.

Organické polotovary - Objemově nejrozsáhlejší produkce společnosti, založená na moderních technologiích.

Pesticidy a účinné látky - Přípravky pro řešení problémů s likvidací nežádoucí plevelné vegetace. Výrazným krokem v rozvoji výroby pesticidů se stalo zahájení výroby přípravků z vlastních účinných látek.

⁷⁰ http://www.synthesia.eu/cz/o_nas/historie

⁷¹ http://www.synthesia.eu/cz/o_nas/co_delame

⁷² <http://www.hledat.cz/firma/B2M-AX2cf4/synthesia-a-s/> profil firmy

Průmyslová nitrocelulóza - Deriváty přírodní nitrocelulózy nacházejí uplatnění v mnoha oblastech. Tuhý molekulární řetězec vytváří tvrdý, zároveň však ohebný povrch, jenž je ideální pro povrchovou úpravu kovů, dřeva, kůže, textilií, apod.

Vojenská nitrocelulóza - Vojenská a dynamitová nitrocelulóza nachází uplatnění ve zbrojním a průmyslovém segmentu.

Rozpouštědla - Rozpouštědla esterového typu, která mohou být součástí dodávek nitrocelulózy.

Anorganické kyseliny a soli - Pro vlastní využití v dalším provozu Synthesie i pro externí zákazníky je vyráběn široký sortiment anorganických kyselin a solí.

Oxycelulóza – Synthesia je jedním z vedoucích výrobců okysličování buničiny pro biomedicínu a technické aplikace.

Barviva – Používají se pro barvení a potisk textilních materiálů přírodního i umělého původu (bavlna, vlna, hedvábí, PAD, PES, směšové materiály). V nabídce jsou i kvalitní barviva pro barvení kůží a kožešin, papíru, dřeva a dalších materiálů.

Opticky zjasňující prostředky - Tyto prostředky jsou dodávány v kapalně i práškové formě do papíren, pro výrobu detergentů, zjasnění textilních materiálů a další speciální aplikace.

4.1.3. Vedení společnosti⁷³

Top management

Ing. Tomáš Procházka, generální ředitel

Ing. Dagmar Šefčíková, finanční ředitel

Ing. Pavel Švadlenka, technický ředitel

Bc. Daniel Rubeš, personální ředitel

Roman Hyhlík, provozní ředitel

Ing. Josef Liška, ředitel SBU Organika

Ing. Milan Matura, ředitel SBU Nitrocelulóza

Ing. Richard Dacer, ředitel SBU Pigmenty a barviva

Představenstvo

Ing. Zbyněk Průša, předseda

Ing. Tomáš Procházka, I. místopředseda

Ing. Josef Mráz, II. místopředseda

⁷³ http://www.synthesia.eu/cz/o_nas/management

Ing. Dagmar Šefčíková, člen

Ing. Martin Marek, člen

Dozorčí rada

Ing. Pavel Švarc, Csc., předseda

Ing. Jana Marschallová, II. místopředseda

Ing. Václav Novák, člen

4.2. Aplikace risk management ve společnosti Synthesia⁷⁴

Risk managementu je ve společnosti Synthesia přikládán mimořádný význam – je to dáno velikostí firmy, jejím strategickým významem i předmětem podnikání.

4.2.1. Ekonomické pojmy a jejich definice používané ve směrnících a vnitropodnikové dokumentaci společnosti Synthesia, týkajících se risk managementu

„Finanční operace

Finanční operace jsou hotovostní i bezhotovostní transakce prováděné v areálu společnosti, případně na organizaci vymezených místech a operace na finančním trhu.

Finanční trh

Finanční trh představuje obchody na peněžním, devizovém, komoditním a kapitálovém trhu, kde se na základě místního a časového soustředění nabídky a poptávky uskutečňuje účelné rozdělování peněžního kapitálu na různé potřeby a vytváří jeho cena.

Emisní povolenky

⁷⁴ Kapitola 4.2 byla vypracována na základě osobních konzultací s vedením Finančního odboru firmy Synthesia (Ing. Libor Podmelle) a na základě vnitropodnikových materiálů, které byly autorovi této diplomové práce poskytnuty.

Emisní povolenky jsou nástroj pro udělení povolení emitovat během daného období ekvivalent 1 tuny oxidu uhličitého do ovzduší a to dle národního alokačního plánu. Povolenky jsou obchodovatelné.

Derivát

Finanční nástroj, který umožňuje zajistit se proti riziku změny podkladového aktiva (např. devizového kurzu). Je založen na principu dohody o ceně transakce, přičemž ale fyzicky se transakce splní později za již dříve dohodnutou cenu bez ohledu na aktuální tržní cenu v okamžiku plnění. Dělí se především na forwardy, swapy a opce.

Forward

Derivát, kdy se při uzavření dohodne cena, za jakou se uskuteční v budoucnu dodávka podkladového aktiva. V okamžiku fyzického uskutečnění transakce se platí již dříve dohodnutá cena bez ohledu na to, že aktuální tržní cena v okamžiku plnění již může být odlišná.

Swap

Derivát založený na opakující se výměně dvou aktiv za dohodnuté období. Strany si aktiva vymění za dohodnuté ceny s tím, že v dohodnutém budoucím termínu si aktiva opět vymění zpět.

Opce

Opce poskytuje právo, nikoliv povinnost, směnit jedno aktivum za druhé za předem stanovenou cenu v předem stanovený termín. Při dosažení sjednaných podmínek opce v době vypořádání obchodu má účastník právo požadovat po druhém účastníkovi plnění z obchodu.⁷⁵

4.2.2. Postupy a metodika pro snižování rizik ve společnosti související se zajištěním finančních operací

Číselník obchodních partnerů

⁷⁵ Zdroj: vnitropodniková směrnice společnosti Synthesia OS 12/3 Finanční operace

Číselník obchodních partnerů sestavuje a udržuje odbor Finance (dále jen OF) z podkladů předávaných jednotlivými útvary. K tomuto účelu slouží formulář "Žádost o založení (změnu) dodavatele/odběratele". K formuláři je nutno doložit aktuální výpis z obchodního rejstříku nebo živnostenského rejstříku. Pokud tento výpis není možné doložit, je nutno k založení obchodního partnera doložit jiný odpovídající dokument, který prokazuje existenci partnera.

Vnitřní útvar společnosti je povinen informovat OF o následujících skutečnostech:
pokud dojde ke změně údajů obchodního partnera,
pokud obchodní partner zavedený v číselníku ukončil svou činnost, vstoupil do likvidace, je ve vyrovnávacím, konkurzním nebo insolvenčním řízení.

Dispoziční právo s účty společnosti

Dispoziční právo s účty společnosti je spojeno s výkonem těchto funkcí:

- statutární zástupci,
- další zaměstnanci společnosti, které statutární zástupci určí v podpisovém vzoru pro banky.

Každý bankovní doklad, kterým se realizuje finanční operace na bankovních účtech, musí být opatřen (pokud není stanoveno jinak) dvěma podpisy zaměstnanců, uvedenými na podpisových vzorech pro jednotlivé peněžní ústavy.

Vzájemné zápočty závazků a pohledávek

Veškeré vzájemné zápočty závazků a pohledávek provádí za společnost OF v písemné podobě na základě svých informací nebo návrhů útvarů.

Další nástroje platebního styku, zajištění plateb

V určitých případech může prodávající požadovat různé stupně zajištění dodávek:

- platba předem
- inkaso

Prodávajícímu je umožněno inkasovat finanční prostředky za provedené služby z běžných účtů společnosti.

- dokumentární platby (akreditiv, inkaso)

Provádí se prostřednictvím banky, která prodávajícímu zajišťuje provedení platby,

kupujícímu dodání příslušných dokumentů k dodávce. Pokud prodávající požaduje otevření

dokumentárního akreditivu, je povinen příslušný nákupčí konzultovat s OF specifikaci

podmínek akreditivu a zajistit příslušné dokumenty.

- bankovní záruka

Jedná se o záruku banky kupujícího, že bude prodávajícímu zapláceno ze strany banky,

pokud tak neučiní kupující.

- směnka

Cenný papír, kde se kupující zavazuje uhradit svůj dluh prodávajícímu dle podmínek na směnce uvedených. Výraznějším zajištěním je aval směnky, kdy v případě dlužníkovy insolventnosti zaručuje úhradu směnky třetí osoba.

- šek

Prodávajícímu lze za určitých okolností vystavit šek. Může se jednat o šek k běžnému účtu vystavený a podepsaný kupujícím (není jistota, že šek je krytý) nebo o bankovní šek, kde je výstavcem šeku přímo banka (prodávající má jistotu, že mu bude šek proplacen, protože za proplacení ručí banka).

- poštovní poukázka

Poštovní poukázka se využívá pro úhradu částky uvedené na poštovní poukázce ve prospěch příjemce prostřednictvím České pošty s.p., který zajistí vyplacení finanční částky příjemci.

- uznání závazku

Jedná se o jednostranný projev vůle dlužníka, kterým dává věřiteli najevo, že svůj závazek uznává. Pro věřitele má význam především z toho důvodu, že v době uznání dluh trval a potvrzuje se jeho existence bez jakýchkoliv dalších důkazů. Uznáním závazku začíná běžet nová čtyřletá promlčecí lhůta.

- vázaný účet

Uzavírá se formou smlouvy mezi prodávajícím, kupujícím a bankou, která je prostředníkem při vypořádání obchodu. Ve smlouvě je stanoveno, za jakých podmínek budou peníze na účet vloženy kupujícím a za jakých podmínek je banka vyplatí prodávajícímu. Podmínky si určí prodávající a kupující většinou již v kupní smlouvě.

- notářská úschova

Notářskou úschovou se rozumí úschova peněžních prostředků nebo listin u notáře. O úschově sepisuje notář svěřenskou notářskou smlouvu, jejímiž účastníky jsou složitel, oprávněná osoba, případně vedlejší účastníci smlouvy. Obsahuje podmínky, za kterých notář přijímá peněžní prostředky či listiny do úschovy a podmínky při uvolnění oprávněným osobám. Prodávající má jistotu, že mu bude kupní cena zaplacená v plné výši, kupující neriskuje předání peněz či listin před vlastním převodem vlastnických práv na kupujícího (např. zápis do katastru nemovitostí).

Výše uvedené způsoby plateb je nutno před použitím konzultovat s OF, případně s právníkem společnosti ke specifikaci podmínek. Tyto způsoby financování schvaluje vedoucí OF, vystavení příslušných dokumentů je v kompetenci pouze OF.

Operace na finančních trzích

Operace na peněžním, devizovém, kapitálovém a komoditním trhu provádí ve společnosti OF, který zajišťuje i plnění závazků a povinností vyplývajících z uzavřených operací.

Jedná se především o spotové operace (okamžitý nákup či prodej) a termínové operace k zajištění budoucích rizik (derivátové operace). Podkladovým aktivem jsou finanční prostředky, úvěrové či investiční zdroje, devizy, cenné papíry, emisní povolenky, komodity a podobně.

Operace se provádějí na finančním trhu s peněžními ústavy nebo příslušnými finančními subjekty. Za společnost je povoleno uzavírat obchody pouze statutárním orgánům s právem podpisu dle výpisu z obchodního rejstříku a osobám zmocněným (finanční ředitel, zaměstnanci OF) po schválení transakce v představenstvu společnosti. Pokud povaha obchodu vyžaduje potvrzení uzavření operace (konfirmace), jsou adresovány na vedoucí odboru Hlavní účetní (dále jen OHÚ) a podepisování konfirmací je umožněno pouze zmocněným osobám (vždy 2 podpisy, přičemž jeden je FŘ, druhý zástupce OF). V případě emisních povolenek zajišťuje fyzický převod povolenek mezi účtem společnosti a registrem emisních povolenek vedoucí odboru Energetika. Za úschovu a inventarizaci cenných papírů v listinné podobě zodpovídá OF.

4.2.3. Finanční operace v závazkových vztazích

Bezhotovostní operace

Ze systému SAP a vlastních podkladů (úvěrových smluv apod.) vyhotovuje OF příkazy k úhradě/inkasu jednotlivým peněžním ústavům. Podklady pro zaevidování požadavků na platby předají vnitřní útvary společnosti OHÚ. OF odpovídá za včasnou úhradu, pokud jsou podklady pro platbu předloženy včas, tj. minimálně 3 pracovní dny před stanoveným dnem splatnosti. Pokud podklady k platbě neobsahují všechny potřebné údaje, je OF nebo OHÚ oprávněn je vrátit útvaru, který podklady předložil.

Hotovostní operace

Nejdůležitější pokladní operace jsou:

příjem hotovosti,
výdej hotovosti.

Pokladník musí mít veškerý denní zůstatek hotovosti umístěn v pokladně společnosti, náležitě zabezpečenou proti krádeži.

Bezpečnost při finančních operacích

Pokladník centrální pokladny, pokladník pokladního místa, případně jiný zaměstnanec, kterému byly svěřeny finanční prostředky, je povinen si počínat tak, aby nedocházelo ke škodám na majetku ani k bezdůvodnému obohacení na úkor společnosti. Tento zaměstnanec odpovídá zaměstnavateli za škodu, kterou mu způsobil zaviněným porušením povinností při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s nimi.

Pokladník je povinen dodržovat limit pokladní hotovosti. V případě odcizení finanční hotovosti krádeží vloupáním nebo loupežným přepadením se případné plnění z pojistné smlouvy vztahuje jen do výše stanoveného limitu. Způsob zabezpečení pokladních míst s rozpisem nutných bezpečnostních prvků pro úschovu hotovosti je vymezen v pojistné smlouvě mezi společností a příslušnou pojišťovnou (k dispozici v OF).

Za bezpečnou úschovu hotovostí nebo cenin a jejich zajištění proti odcizení zodpovídá vedoucí příslušného organizačního útvaru (trezory, pokladničky, úschova klíčů apod.).

Inventarizace pokladních hotovostí

Inventarizaci pokladní hotovosti v pokladně společnosti, na pokladních místech, případně u dalších zaměstnanců, kterým byly svěřeny finanční prostředky společnosti provádí inventarizační komise jmenovaná způsobem uvedeným v OS 55/2 Inventarizace. Četnost inventarizací je stanovena dle potřeby, minimálně 2krát ročně (v pokladně společnosti 4krát ročně).

Sjednání úroku z prodlení

Při obchodním případu může být mezi společností a dodavatelem sjednána výše úroku z prodlení. Pokud je výše úroků z prodlení mezi společností a dodavatelem dohodnuta, použije se smluvně dohodnutá výše (např. dle objednávky, dle dodacích podmínek k nákupní smlouvě apod.). Platí zásada, že tato sazba nesmí být vyšší, než dle ustanovení občanského zákoníku (resp. dle nařízení vlády č. 163/2005), tzn. výše repo sazby stanovené Českou národní bankou k prvnímu dni prodlení, zvýšené o sedm procentních bodů.

Shodným způsobem se sazba stanovuje v případě, pokud výše úroků z prodlení ve smlouvě dohodnuta není.

Bankovní úvěry a půjčky

Za čerpání, splátky, zajištění úvěrů a další související agendu je zodpovědný úsek Finance.

4.2.4. Bezpečnostní opatření při přepravě hotovosti

Přeprava hotovostí z peněžního ústavu do pokladny společnosti, případně zpět, a přeprava finanční hotovosti uvnitř společnosti je upravena vnitřním Závazným postupem (Finanční hotovosti a ceniny, ochrana a přeprava).

Při přepravě peněžních hotovostí uvnitř společnosti musí být osoba přepravující finanční hotovost doprovázena:

jedním tělesně a duševně způsobilým zaměstnancem, pokud hotovost nepřevyšší 300 tis. Kč,

dvěma tělesně a duševně způsobilými zaměstnanci, pokud hotovost přesahuje 300 tis. Kč a nepřevyšuje částku 1 mil. Kč,

ozbrojeným členem zásahové jednotky (dále jen ZJ), pokud hotovost převyšší 1 mil. Kč.

Při přepravě peněžních hotovostí mimo společnost musí být osoba přepravující finanční hotovost doprovázena:

- dvěma tělesně a duševně způsobilými zaměstnanci, pokud hotovost nepřevyšší 300 tis. Kč. Osoba nesoucí hotovost musí být vybavena obranným sprayem a přepravovaná hotovost uložena a uzamčena v bezpečnostním kufru s pojistným zařízením, zvukovým signálem a chemickým barvicím modulem,
- jedním ozbrojeným členem ZJ, osobním vozidlem, jehož doprovod si vyžádá vedoucí příslušného útvaru nejméně 24 hodin před převozem, pokud hotovost přesahuje 300 tis. Kč a nepřevyšuje částku 1 mil. Kč. Přepravovaná hotovost musí být uložena a uzamčena ve dvou bezpečnostních kufrech s pojistným zařízením, zvukovým signálem a chemickým barvicím modulem,
- dvěma ozbrojenými členy ZJ, osobním vozidlem, jejichž doprovod si vyžádá vedoucí příslušného útvaru nejméně 3 dny před převozem, pokud hotovost přesahuje 1 mil. Kč. Přepravovaná hotovost musí být uložena a uzamčena ve dvou bezpečnostních kufrech s pojistným zařízením, zvukovým signálem a chemickým barvicím modulem.

4.2.5. Rozdělení povinností a zodpovědnosti za finanční operace

Ředitel úseku Finance:

- schvaluje platbu závazku za úroky z prodlení bez omezení částky,
- schvaluje uplatnění jiné, než standardní výše sazby úroku z prodlení,
- schvaluje odpis závazku za zboží a služby bez omezení částky,
- schvaluje snížení lhůty splatnosti závazku a splátkové kalendáře na závazky bez omezení částky,
- schvaluje veškeré PP jakéhokoliv smluvního dokumentu, jakékoliv snížení PP proti stanovené podmínce na veřejné vývěsce,
- schvaluje uzavření operací na finančních trzích včetně operací s emisními povolenkami a společně se zástupcem OF podepisuje konfirmace uzavřených obchodů,
- uzavírá dohody o vzájemné nepenalizaci.

Vedoucí odboru Finance:

- schvaluje snížení lhůty splatnosti závazku, avšak ne o více než 30 dnů proti datu původní splatnosti na faktuře,

- schvaluje splátkové kalendáře na závazky do celkové výše splátek nepřevyšující 100.000,- Kč,
- schvaluje PP u nově založených dodavatelů do číselníku obchodních partnerů, avšak pouze v případě, že je PP nad 14 dnů,
- schvaluje použití nestandardních instrumentů k zajištění závazku (dokumentární akreditiv, dokumentární inkaso, bankovní záruka apod.), ale vždy po konzultaci s FŘ,
- po schválení FŘ uzavírá operace na finančních trzích včetně operací s emisními povolenkami a společně s FŘ podepisuje konfirmace uzavřených obchodů,
- schvaluje vzájemné zápočty závazků a pohledávek.

4.2.6. Řízení rizika plynoucího z pohledávek

Před navázáním odběratelsko-dodavatelského vztahu je nutno přistupovat ke každému obchodnímu případu s plnou odpovědností a s vědomím, že preventivní opatření výrazně omezují možnost vzniku pohledávky po lhůtě. Prodejce má povinnost získat základní informace o odběrateli (pokud jsou dostupné). Za pohledávku je odpovědný prodejce po celou dobu její existence až doby její konečné úhrady.

K minimalizaci úvěrového rizika přispívá získání základních informací o odběrateli:

- externí - jedná se o administrativní informace (obchodní rejstřík, živnostenský rejstřík, právní forma, rok založení, obor činnosti, vlastnické vztahy, základní kapitál), kreditní informace (aktiva a pasiva, výkazy hospodaření, roční obrat, platební morálka), informace legislativního charakteru (znalost místních podmínek, obchodní zvyklosti, rating země), případně tiskové zprávy (hospodářské výsledky, strategické plány, vývoj cen akcií, marketingové průzkumy trhu), či doporučení jiných dodavatelů. K získání těchto dat je především využíváno informací ze specializovaných databází nebo jsou získány z internetových stránek,
- interní - jedná se o informace získané z informačního systému SAP. Jsou to informace o odběratelích, se kterými se obchoduje od zavedení SAP ve společnosti.

V závislosti na výši obrátu s odběratelem a objemu dodávky (zpravidla nad 1 mil. Kč) je odbor Finance (dále jen OF) oprávněn v zájmu eliminace rizik vzniku pohledávky po lhůtě a pro stanovení ÚL na pohledávky si od prodejce vyžádat některé z výše uvedených externích informací.(dále jen ÚL) minimalizují úvěrová rizika, zamezují poskytnutí další

dodávky odběratelům, kteří vyčerpají poskytnutý ÚL v závislosti na úvěrovém riziku, případně zamezují další dodávky těm odběratelům, kteří ztratí svoji úvěruschopnost (konkurz apod.). Při stanovení ÚL je především zohledněna průměrná PP v závislosti na výši obrátu a průměrná platební morálka odběratele.

Výši ÚL stanovuje a navrhuje prodejce, schvaluje úsek Finance (kompetence uvedeny v čl. 14 této OS). ÚL nelze překračovat (výjimky schvaluje OF). Aktualizace ÚL je prováděna OF pololetně. V případě, že v průběhu roku dojde k výrazným změnám v obchodování s odběratelem, lze operativně změnit ÚL na základě písemné žádosti prodejce i mimo uvedené období. Vedoucí OF má právo v případě, že existují skutečnosti, které by vedly k ohrožení pohledávky, snížit či jinak upravit ÚL na odběratele a má právo zablokovat odběrateli další dodávky.

V rámci preventivních opatření je v SAP zaveden následující systém kontrol:

A). překročení maximální výše pohledávek po lhůtě splatnosti k celkovým pohledávkám

SAP automaticky kontroluje a blokuje další dodávky v případě, že poměr pohledávek po lhůtě splatnosti k celkovým pohledávkám přesahuje stanovenou % úroveň s dobou prodlení nad stanovený počet dnů. Poměr a počet dnů závisí na důvěryhodnosti odběratele. Odblokování odběratele provádí pouze OF.

B). individuální blokace

Konkrétního odběratele lze v SAP zablokovat proti dalším dodávkám blokací příslušného pole. Blokování a odblokování odběratele provádí OF.

C). informativní a upozorňovací hlášení

- překročení ÚL

v případě, že dojde k překročení, SAP generuje varovnou zprávu,

- překročení maximálního počtu dnů pohledávky po lhůtě splatnosti

v případě, že pohledávka přesáhne 180 dní po splatnosti, systém generuje varovnou zprávu,

- revize posledního nastavení ÚL

pokud není po 6 měsících zkontrolován ÚL pro další období, systém generuje varovnou zprávu.

4.2.6.1. Postup před vznikem pohledávky

Při realizaci dodávek všem odběratelům jsou prodejci povinni dodržovat především následující zásady:

- obchodní smlouvy, kontrakty, objednávky uzavírat písemnou formou, kompetence podpisu dle Podpisového řádu, případně dle příslušných interních norem,
- ověřovat totožnost odběratele (výpis z OR, živnostenský list apod.),
- provést kvalifikovaný odhad velikosti obchodu z hlediska finančních možností odběratele a výše jeho základního jmění,
- před realizací dodávky mít k dispozici souhlas odběratele s Obchodními a dodacími podmínkami,
 - zvážit rizika obchodu, zajištění obchodu směnkami, bankovní garancí, akreditivem, majetkem, vlastní dodávkou zboží apod.,
 - odběratelům není povoleno odebírat zboží z konsignačních skladů v případě, že u něj společnost v době odběru eviduje pohledávky po lhůtě splatnosti (výjimky schvaluje OF),
 - prodejcům není povoleno umožnit prodej zboží od 3. strany odběrateli, pokud u něj v den přijetí objednávky společnosti eviduje pohledávky po lhůtě splatnosti (výjimky schvaluje OF)
- je zakázáno dodávat odběrateli zboží či poskytovat služby, pokud u něj společnost eviduje pohledávky po lhůtě splatnosti (za odběratelské faktury). Za účelem udržení žádoucích obchodních vztahů s odběratelem lze realizovat další dodávky odběrateli, který má pohledávky po lhůtě splatnosti, pouze se souhlasem OF. Může se jednat o případy, kdy je s odběratelem sepsán splátkový kalendář k úhradě pohledávek po splatnosti, je k dispozici avízo o provedené platbě odběratele (např. i šekem, akreditivem, dokumentárním inkasem apod.), případně je sjednána platba proti úhradě předešlého dluhu s koeficientem (objem další dodávky je nižší, než objem úhrady předešlého dluhu).

4.2.6.2. Postup v době splatnosti pohledávky

Povinností jednotlivých prodejců je průběžně monitorovat vývoj pohledávek, tj. sledovat platební morálku odběratele v celém průběhu existence pohledávky a dodržování stanovených ÚL pohledávek u odběratele.

Bez souhlasu ŘF není prodejci dovoleno měnit schválenou PP pro konkrétního odběratele a splatnost pohledávky.

4.2.6.3. Postup po splatnosti pohledávky

Jednotliví prodejci mají prostřednictvím informačního systému SAP přístup ke všem informacím, nezbytným pro řešení obchodních případů se stávajícími odběrateli a posuzování jejich platební morálky. Obchodní případy jsou ukončeny až zaplacením faktury včetně příslušenství.

Uzavírání splátkových kalendářů

Uzavírat splátkové kalendáře je povoleno pouze ŘF nebo OF. Sjednávat splátkové kalendáře je povoleno také prodejcům, platí ale zásada, že před jednáním s odběratelem o splátkovém kalendáři musí prodejce splátkový kalendář projednat s ŘF, případně OF (kompetence jsou uvedeny v čl. 14 této OS) a nechat si jej od ŘF, resp. OF písemně odsouhlasit.

Časový harmonogram řešení pohledávky vzniklé na SBU:

- 4 až 10 dnů po splatnosti - prodejce je povinen neprodleně provést telefonickou, faxovou nebo mailovou urgenci, případně uskutečnit osobní jednání (aktivita dle teritoria a výše pohledávky), zastavení dalších dodávek (výjimky schvaluje OF),
- 11 až 30 dní po splatnosti - prodejce pokračuje v dalších urgencích, osobní jednání (aktivita dle teritoria a výše pohledávky), sestavení platebního kalendáře, projednání pohledávky s OF, zastavení dalších dodávek (výjimky schvaluje OF),
- 31 až 45 dní po splatnosti - urgence, osobní jednání (aktivita dle teritoria a výše pohledávky), písemné uznání dluhu a sestavení platebního kalendáře, projednání dalšího postupu při řešení pohledávky s OF, zastavení dodávek (výjimky schvaluje vedoucí OF), prodejce a OF zváží možnost nestandardního řešení pohledávky (prodej pohledávky, spolupráce s externími firmami), zpřísnění PP,
- nad 46 dní po splatnosti – do řešení pohledávky se zapojuje OF (vymáhání), společně s prodejcem navrhnou optimální řešení vymožení pohledávky (např. prodej, předání externí firmě, možnost zápočtu, řešení protidodávkou apod.), rozsah urgencí dle situace, písemné uznání dluhu, sestavení platebního kalendáře, zastavení dalších dodávek (výjimky schvaluje vedoucí OF), zpřísnění PP, v případě okolností možnost řešení právní cestou (o podání soudní žaloby rozhoduje OF).

Časový harmonogram řešení pohledávky vzniklé na ostatních útvarech

- 4 až 10 dnů po splatnosti - prodejce je povinen neprodleně provést telefonickou, faxovou nebo mailovou urgenci, případně uskutečnit osobní jednání (aktivita dle teritoria a výše pohledávky), zastavení dalších dodávek (výjimky schvaluje vedoucí OF),

- nad 11 dní po splatnosti - do řešení pohledávky se zapojuje OF (vymáhání), urgence, osobní jednání (aktivita dle teritoria a výše pohledávky), písemné uznání dluhu a sestavení platebního kalendáře, zastavení dodávek (výjimky schvaluje vedoucí OF), OF zváží možnost nestandardního řešení pohledávky (např. prodej, předání externí firmu, možnost zápočtu, řešení protidodávkou apod.), v závislosti na délce prodlení OF navrhuje společně s prodejcem zpřísnění PP, v případě okolností možnost řešení právní cestou (o podání soudní žaloby rozhoduje OF).

4.2.6.4. Zajištění stávajících a budoucích pohledávek

Ve snaze co nejvíce omezit možná rizika při dodávkách na úvěr (především u jednorázových obchodních případů) navrhuje prodejce po konzultaci s OF zejména následující nástroje:

- dokumentární akreditiv - je neodvolatelný písemný závazek vystavující banky odběratele, který zaručuje prodávajícímu, že po splnění podmínek akreditivu mu bude zaplacená určená peněžní částka. Pokud prodejce požaduje po odběrateli otevření dokumentárního akreditivu, je povinen oznámit OF specifikaci jeho podmínek a zaslat příslušné doklady nutné k otevření dokumentárního akreditivu. Před vlastním podpisem kontraktu s odběratelem je nutný souhlas OF ohledně uzavíraných akreditivních podmínek,
- dokumentární inkaso - tato platební operace prodávajícímu zajišťuje, že předkládané dokumenty nebudou vydány kupujícímu bez splnění inkasních podmínek (zpravidla je podmíněno zaplacením a akceptací směnky). Pokud prodejce požaduje po odběrateli otevření dokumentárního inkasa, je povinen oznámit OF specifikaci jeho podmínek a zaslat příslušné doklady nutné k otevření dokumentárního inkasa. Před vlastním podpisem kontraktu s odběratelem je nutný souhlas OF ohledně uzavíraných akreditivních podmínek,
- bankovní záruka - jedná se o neodvolatelný písemný závazek banky odběratele zaplatit předem určenou peněžní částku dle záruční listiny, jestliže odběratel nesplní svůj závazek v termínu určeném v podmínkách bankovní záruky. Před vlastním podpisem kontraktu s odběratelem je nutný souhlas OF ohledně uzavíraných podmínek bankovní záruky,

- směnka - cenný papír, kde se dlužník zavazuje uhradit svůj dluh věřiteli dle podmínek na směnce uvedených. Výraznějším zajištěním je aval směnky, kdy v případě dlužníkovy insolventnosti zaručuje úhradu směnky třetí osoba. Tento způsob zajištění může prodejce použít jen se souhlasem OF (vystavování a zajištění akceptace směnek je výhradně v kompetenci OF),
- šek - cenný papír, v němž výstavce šeku přikazuje bance, aby za něj zaplatila osobě v šeku uvedené určitou částku. Vzhledem k časové prodlevě mezi zasláním šeku odběratelem a připsáním částky na účet společnosti je tento nástroj povoleno použít jen ve výjimečných případech se souhlasem OF,
- zástava - jako zástava může sloužit věc movitá i nemovitá. Lze zastavit obchodní podíl dlužníka, cenné papíry (akcie apod.), předmět průmyslového vlastnictví (zlepšovací návrh, průmyslový vzor apod.). Lze zastavit také stávající, případně i budoucí pohledávky, které má dlužník za třetí osobou (poddlužníkem). Před sjednáním této podmínky je nutný souhlas OF a OPMÚ,
- sjednání výhrady vlastnického práva - je zpravidla řešeno v prodejních podmínkách kontraktu s odběratelem ve smyslu „kupující nabude vlastnického práva ke zboží teprve po zaplacení celé kupní ceny“. Detailní podmínky a souhlas s tímto jistěním nutno řešit s OPMÚ,
- uznání závazku - tímto aktem dlužník uznává svůj závazek co do důvodů a výše. Pokud uznání závazku splňuje předepsané náležitosti, je podkladem pro případné soudní řízení a podpisem dokumentu se prodlužuje případná promlčecí lhůta o 4 roky. Uznání závazku vyhotovuje nebo odsouhlasuje za společnost OF, případně prodejce, ale vždy se souhlasem OF,
- pojištění pohledávek - pojištění u zvolené úvěrové pojišťovny se vztahuje na obchodní dodavatelský úvěr, který prodejce poskytne odběrateli při dodávce zboží a služeb v případě, že odběratel pohledávku nezaplatí v důsledku platební nevůle nebo platební neschopnosti (konkurz, exekuce apod.). Pojištění uzavírá za společnost OF, příslušné limity pojištěných pohledávek u pojištěných odběratelů jsou uvedeny na veřejné vývěsce.

4.2.6.5. Další metody řešení pohledávek

Vzájemné zápočty

Veškeré vzájemné zápočty závazků a pohledávek (i vícestranné zápočty) provádí OF na základě svých informací, návrhů vnitřních útvarů a obchodních partnerů. Do zápočtu jsou zahrnuty nejstarší položky bez ohledu na příslušnost k jednotlivým útvarům.

Kompenzace pohledávek zbožím odběratele

U těch odběratelů, kteří nejsou schopni uhradit své závazky vyplývající z neuhrazených odběratelských faktur a úroků z prodlení, je možná kompenzace pohledávky formou dodávek jejich výrobků. Při nákupu materiálu nebo zboží pro potřeby společnosti, po zvážení dalších aspektů (kvalita, cena, servis apod.), je nutno upřednostňovat výrobky problematických dlužníků, případně výrobků třetích firem, přes jejichž dodávky bude pohledávka kompenzována.

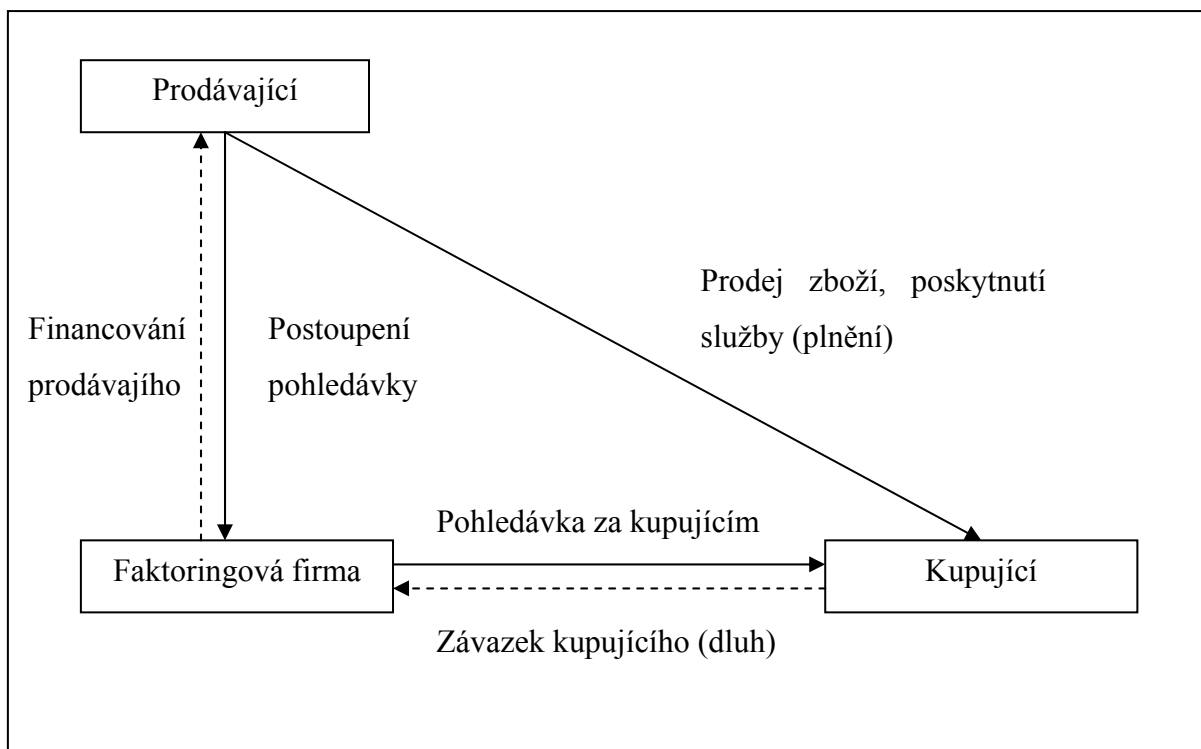
Postoupení pohledávky

Postoupení pohledávky na jinou společnost se provádí za účelem získání finančních prostředků před splatností pohledávky, nebo při její nedobytnosti, eventuálně vzájemného započtení závazků pohledávek s odběratelem či z jiných důvodů.

Spolupráce s externími firmami při vymáhání pohledávek

V případě, že společnost vyčerpala všechny možnosti a neuspěla při vymáhání pohledávky (nebo v případě výhodné nabídky), může předat tyto pohledávky externím firmám, které se věnují mimosoudnímu vymáhání pohledávek. Spoluprací s externími firmami, které se věnují mimosoudnímu vymáhání pohledávek, je za společnost pověřen OF. Výběr agentury a výše odměny je v kompetenci ŘF.

Obrázek 18: Proces postoupení pohledávky externí společnosti⁷⁶



Upomínání

V případě, že pohledávka není uhrazena ve lhůtě splatnosti, je vystavena upomínka, která je zaslána odběrateli.

Upomínací řízení je dvoustupňové. Pokud je pohledávka po splatnosti mezi 31 až 60 dny po splatnosti, je prostřednictvím úseku Finance automaticky vystavena a zaslána odběrateli 1. upomínka. Pokud je pohledávka více než 60 dnů po splatnosti, je prostřednictvím úseku Finance vystavena důraznější 2. upomínka a zaslána prostřednictvím OPMÚ odběrateli.

Upomínka je odběrateli odeslána po souhlasu příslušného prodejce.

Úroky z prodlení

Při každém obchodním případě musí být mezi společností a odběratelem sjednána výše úroku z prodlení. Pokud je výše úroků z prodlení mezi společností a odběratelem dohodnuta, použije se smluvně dohodnutá výše (např. dle potvrzení zakázky, dle Obchodních a dodacích podmínek apod.), pokud výše úroků z prodlení ve smlouvě dohodnuta není, použije se výše úroků dle obchodního zákoníku, tzn. výše repo sazby

⁷⁶ Smejkal, V., Rais, K.: *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2006. str. 98 a 99

stanovené Českou národní bankou (dále jen ČNB) k prvnímu dni prodlení, zvýšené o sedm procentních bodů. V každém kalendářním pololetí, v němž trvá prodlení odběratele, je výše úroků z prodlení závislá na výši repo sazby stanovené ČNB a platné pro první den příslušného kalendářního pololetí.

4.2.6.6. Soudní žaloby

Předmět soudního řízení

Předmětem soudního řízení jsou nezaplacené pohledávky (za zboží či služby, úroky z prodlení apod.), které jsou po termínu splatnosti. O podání soudní žaloby rozhoduje OF. V případě, že OPMÚ rozhodne podat žalobu ve věci dotyčné pohledávky, je příslušný prodejce povinen doložit nezbytné doklady (jejich specifikaci poskytne OPMÚ, případně OF). Následně OPMÚ předkládá příslušným obchodním soudům předepsané doklady s návrhem na zahájení soudního řízení.

Likvidace firem a konkurzní řízení

OF vede evidenci o firmách v likvidaci a konkurzu na základě týdně aktualizovaných souborů externí firmy, oznámení likvidátorů likvidovaných firem nebo jiným způsobem. Tyto informace jsou k dispozici všem kompetentním zaměstnancům společnosti prostřednictvím SAP.

Otázky konkurzního řízení jsou upraveny zákonem č. 328/1991 Sb., o konkurzu a vyrovnání ve znění pozdějších předpisů.

O probíhajících konkurzech, ve kterých společnost přihlásila pohledávky, o likvidacích a dědických řízeních vede veškerou evidenci OPMÚ.

Rozhodčí řízení

Rozhodčí řízení, jako alternativa soudního řízení, stanoví v zákoně okruh případů, které mohou být namísto před obecnými soudy projednány a rozhodnuty jedním nebo více rozhodci nebo stálým rozhodčím soudem.

Za uzavření smlouvy o rozhodci (spor po realizaci dodávek) zodpovídá OPMÚ na návrh prodejce nebo OF. Za uvedení rozhodčí doložky ve smlouvě (možnost budoucích sporů) zodpovídá prodejce po odsouhlasení OPMÚ.

4.2.7. Řízení rizik z hlediska bezpečnosti práce

Vytvářet podmínky pro bezpečnou a zdraví neohrožující práci v souladu s platnou legislativou je jednou z priorit akciové společnosti Synthesia a tato skutečnost je potvrzena získáním certifikátu bezpečnosti práce podle OHSAS 18001. Proto na základě platných právních předpisů z oblasti bezpečnosti práce a dlouhodobých zkušeností byla vydána celá řada organizačních směrnic a opatření, která tak tvoří systém směřující k zajištění bezpečnosti práce, bezpečnosti technických zařízení, hygieny práce a pracovního prostředí. V rámci tohoto systému je především kladen důraz na seznamování zaměstnanců s riziky, vyplývajícími z charakteru výroby, formou školení a přezkušování znalostí zaměstnanců z bezpečných způsobů práce a to jedenkrát ročně.

Trvalá pozornost je věnována nákupu osobních ochranných pracovních pomůcek, které splňují požadavky uvedené v zákoně č. 22/2003 Sb., o technických požadavcích na výrobky a návazně i nařízení vlády č. 21/2003 Sb., kterým se stanoví technické požadavky na osobní ochranné prostředky. Osobní ochranné pracovní prostředky jsou zaměstnancům poskytovány bezplatně podle pracovních rizik, kterým jsou vystaveni. V roce 2007 byly zaměstnancům poskytnuty osobní ochranné prostředky za 4,5 mil. Kč.

Stejnou pozornost a tím i nemalé finanční prostředky věnuje společnost školením a periodickému ověřování znalostí zaměstnanců, kteří musí mít pro výkon své práce zvláštní odbornou způsobilost (např. svářeči, obsluha plynových zařízení, lešenáři, řidiči motorových vozíků apod.)

V roce 2007 došlo ve společnosti k 18 pracovním úrazům s celkovou absencí 940 kalendářních dnů. Nejčastějšími zdroji úrazů byla manipulace s materiálem nebo nástroji v pracovním prostoru a pády osob v pracovních nebo dopravních prostorech (chybná našlápnutí, neopatrnost, smeknutí).

Tabulka 2: Vývoj úrazovosti a onemocnění z povolání za posledních pět let

Rok	2003	2004	2005	2006	2007
Počet úrazů s pracovní neschopností	61	18	12	21	18
Počet smrtelných úrazů	0	0	0	1	1
Absence ve dnech	4 366	1 215	958	1 414	940
Frekvence pracovních úrazů (počet PÚ na 1 mil. prac. hodin)	13,49	4,21	3,07	6,04	4,88
Počet nemocí z povolání	18	17	14	6	8
Frekvence nemocí z povolání (počet nemocí z povolání na 1 mil. prac. hodin)	3,98	3,98	3,59	1,73	2,17

Havarijní prevence a represe

Transportní informační a nehodový systém (TRINS) poskytuje prostřednictvím svých středisek nepřetržitou pomoc při řešení mimořádných situací spojených s přepravou či skladováním nebezpečných látek na území České republiky. Společnost Synthesia, a.s. patří k zakládajícím členům systému TRINS a v systému zastupuje společnosti působící v průmyslovém areálu. Operační středisko společnosti poskytuje v tomto systému pomoc pro stupně 1 a 2. V naléhavých případech je schopno poskytnout i technickou pomoc.

Hasičský záchranný sbor podniku (HZS) společnosti slouží nepřetržitě. Pravidelná prověřovací a taktická cvičení jsou nedílnou součástí výcviku jednotky. Nad rámec běžného školení a výcviku jsou hasiči prostřednictvím provozních technologů seznamováni s technologií současnou a technologií aktuálních výrob. Útvar je vybaven devíti požárními speciály.

Kromě zásahů v případě havarijních situací zajišťuje HZS v rámci společnosti revize hasičích přístrojů (cca 5 500 ks) , revize opravy a plnění dýchací techniky, vypracování požárního posouzení činností u objektů se zvýšeným požárním nebezpečím, vybavení prostředky požární ochrany, dopravně zdravotní službu, radiovou síť, koncepci elektrické požární signalizace a jiné.

Společnost používá varovný systém, který informuje pomocí SMS zpráv okolní obce, orgány státní správy, krizové řízení kraje a ČIŽP o mimořádných událostech ve společnosti a jeho prostřednictvím jsou podávány i informace o možném ohrožení okolí společnosti.

Tabulka 3: Zásahy hasičského záchranného sboru v letech 2003 - 2007

Rok	2003	2004	2005	2006	2007
Technické zabezpečení	57	71	55	70	102
Požáry	4	1	8	3	9
Mimo	10	9	7	2	8
Celková škoda (v Kč)	270 616,-	12 500 000,-	135 000,-	5 000,-	8 000,-

5. Pojistná strategie Synthesie

Pokrytím rizik se u průmyslového podniku rozumí zejména pojištění majetku a odpovědnosti, u nichž se dá očekávat zvýšený škodní průběh, případně u kterých hrozí škoda v takové výši, že by mohl mít podnik problémy s jejím finančním pokrytím. Portfolio pojistek ilustruje následující tabulka.

Tabulka 4: Seznam pojistných smluv firmy Synthesia a.s. ke dni 5.9.2007 a plán na rok 2008

Pojistné smlouvy	Č. smlouvy	Pojistné (v Kč)	
		předpoklad 2007	plán 2008
pojištění elektroniky	7720151017	85 416	76 000
krádež-loupež	8991196728	39 500	40 000
přeprava zásilek	8059139618	1 258 782	1 300 000
pojištění majetku	7600114108030	134 249	135 000
pojištění majetku – hlavní smlouva	7600114108020	25 589 239	24 500 000
zákonné pojištění pracovní úrazy		2 774 639	3 000 000
pojištění odpovědnosti (nižší vrstva)	4863000139	494 231	450 000
poj. odpovědnosti (2. vrstva)	4863000208	1 096 005	1 020 000
poj. odpovědnosti (3. vrstva)	4863000209	146 279	220 000
povinné ručení		313 795	320 000
havarijní pojištění		120 309	150 000

poj. čelního skla	3 836	9 800
celkem	32 056 280	31 220 800
ostatní		
cestovní pojištění	20 000	20 000
pojištění pohledávek	160 000	180 000
makléř	927 334	927 334
<u>celkem pojistné</u>	<u>33 163 614</u>	<u>32 348 134</u>

5.1. Podíl pojištěného a nepojištěného majetku v Synthesii

Nejdůležitějším sektorem pojištění v Synthesii je tedy pojištění majetku – risk management si klade velice důležitou otázku – jaký majetek pojistit – a zda vůbec pojišťovat. Z následující tabulky vyplývá, že v roce 2007 bylo pojištěno 72,1% celkového majetku firmy. Podrobíme-li však tabulku podrobnějšímu zkoumání, můžeme objevit značnou nerovnováhu mezi jednotlivými druhy pojišťovaného (nebo nepojišťovaného majetku) – zatímco movité věci v hodnotě nad 40 tisíc Kč jsou z velké většiny pojištěny, některé položky nejsou pojištěny vůbec. Příčinou této situace je, že Synthesia je velká firma, pro kterou není důležité pojišťovat drobné položky, které bez problémů, v případě škody, může finančně pokrýt sama. Další zvláštností je, že celková pojistná částka je vyšší, než celkový majetek Synthesie. Důvodem je, že firma ve svém řízení rizik, vzhledem ke své činnosti, počítá i s možnými škodami na majetku jiných subjektů než je ona sama – a to i velmi velkého rozsahu (do částky téměř 24,5 miliardy Kč).

Tabulka 5: Podíl pojištěného a nepojištěného majetku – rok 2007

	majetek Synthesia	pojistit na rok 2007	nepojistit na rok 2007	pojistná částka
	PH k 31.10.2006	PH k 31.10.2006	PH k 31.10.2006	
Nehm. výzkum nad 60tis. Kč	166 538 520		166 538 520	0
Software nad 60tis. Kč	25 067 066		25 067 066	0
Ocen. práva nad 60tis. Kč	29 753 810		29 753 810	0
Ocen. práva 5-60 tis. Kč	118 000		118 000	0
SW nad 5tis. Kč včetně	6 807 510		6 807 510	0
Budovy, haly a stavby	4 357 013 326	2 992 123 608	1 364 889 717	15 219 965 055
Movité věci nad 40tis. Kč	5 087 850 957	4 305 988 244	781 862 713	9 187 614 533
Dopravní prostředky (DP)	51 190 454		51 190 454	0
Výpočetní technika (VT)	59 523 207	20 427 795	39 095 412	20 427 795
Movité věci nad 5 tis. Kč	94 199 299	38 354 332	55 844 967	38 354 332
Výpočetní technika	28 569 739	1 048 676	27 521 063	1 048 676
Pozemky	297 063 702		297 063 702	0
Uměl. díla a sbírky	124 592	7 380	117 212	7 380
Celkem	10 203 820 182	7 357 950 037	2 845 870 145	24 467 417 772
<i>v poměru k celkové hodnotě majetku</i>				
		72,1%	27,9%	

	Zásoby		1 056 800 000	0	1 056 800 000
	Investice		300 000 000	0	300 000 000
	Věci na 1. riziko*		6 400 000	0	6 400 000
Celkem			1 363 200 000		1 363 200 000

Celkem			8 721 150 037	2 845 870 145	25 830 617 772
---------------	--	--	----------------------	----------------------	-----------------------

* soubor věcí zaměstnanců, státovky, bankovky, mince v hotovosti, písemnosti, nosiče dat...

CELKEM POJISTNÉ	24 125 797
------------------------	-------------------

5.2. Průběh pojistných událostí v letech 2001 až 2006

Pro risk management jsou velice důležité statistické údaje z minulých let – zejména ty o průběhu pojistných událostí. Tyto údaje slouží pro odhad budoucího trendu a pro zpětnou

vazbu pro stanovení efektivity pojistné ochrany. Po konfrontaci pojistných událostí a uzavřených pojistných smluv v minulých letech má firma základní informace pro stanovení pojistné strategie pro další roky.

Tabulka 6: Přehled pojistných škod v období 1.1.2001 až 30.6.2006

Pojištění majetku a odpovědnosti		Kč	Kč	Kč
Datum vzniku škody	Popis škody	Celková škoda	Plnění	Spoluúčast
20.-21.2.2001	vichřice - poškození krytiny střech, rozbití skel oken, poškození celých oken, stržení stěn opláštění	252 605	232 605	20 000
9.3.2001	výbuch a následný požár na budově RY 163	4 596 706	500 000	4 087 256 9 450
19.3.2001	vichřice - poškození krytiny střech, rozbití skel oken, poškození celých oken, stržení stěn opláštění	158 153	138 153	20 000
12.7.2001	požár na budově RY 67	1 136 684	541 181	500 000 95 503
		660 409	562 065	98 344
15.7.2001	vichřice a padající stromy poškodily ochranný komplex zábranných prostředků	73 336	53 336	20 000
28.12.2001	vichřice - došlo k poškození krytiny střech, stržení stěn opláštění	113 990	93 990	20 000
28.1.2002	vichřice - došlo k poškození krytiny střech, opláštění budov, opláštění dopravních mostů	25 487	5 487	20 000
6.3.2002	vichřice - poškození krytiny střech, rozbití skel oken, poškození celých oken, stržení stěn opláštění	274 303	252 763	20 000 1 540
21.6.2002	vichřice - došlo k poškození krytiny střech, stržení střech včetně krov konstrukcí, k poškození opláštění budov, poškození dopravních mostů	1 560 413	1 540 413	20 000
27.12.2002	vichřice - došlo k poškození krytiny střech, k poškození opláštění stěn z laminátových šablon včetně nosné konstrukce, opláštění stěn expedičního mostu	1 214 850	1 194 850	20 000
25.8.2004	výbuch a následný požár na budově RY 37	20 676 369	13 676 369	7 000 000
květen 2004	fy PROTEX, N:V byl dodán vadný pesticidní přípravek Asulam, po aplikaci na poli s plodinou špenát došlo ke spálení této zplodiny	262 535	162 535	100 000
16.12.2005	vichřice - došlo k poškození krytin střech budov a rozbití mnoha tabulek zasklení velkoplošných oken	386 324	286 324	100 000

Při velikosti firmy Synthesia je uzavíráno velké množství pojistek na různé druhy škod – jedním z příkladů je pojištění odpovědnosti z provozu motorových vozidel – v rámci risk managementu firma eviduje vzniklé škody i počet pojištěných vozidel a samozřejmě také plnění poskytnuté pojišťovnami. U tohoto druhu pojištění jsou navíc pojistné smlouvy uzavřeny s více pojišťovnami (na rozdíl od většiny ostatních druhů pojištění, kde díky výhodným podmínkám získala naprostou převahu Česká pojišťovna a.s.)

Tabulka 7: Pojištění odpovědnosti z provozu motorových vozidel a vzniklé škody

Rok vzniku škod	Počet škod	Počet pojištěných vozidel	Pojišťovna	Plnění za rok
2001	2	218	Kooperativa poj., a.s.	21 859
	1		Česká pojišťovna, a.s.	8 504
2002	3	200	Česká pojišťovna, a.s.	143 108
2003	3	156	Česká pojišťovna, a.s.	97 252
	2		Allianz poj., a.s.	20 228
2004	3	184	Česká pojišťovna, a.s.	131 560
2005	1	180	Česká pojišťovna, a.s.	62 760
	1		ČSOB poj., a.s.	20 271
	1		Allianz poj., a.s.	93 200
	2		Kooperativa poj., a.s.	25 414
2006	0	163		0
Celkem	19			624 156

Havarijní pojištění vozidel

Rok vzniku škod	Počet škod	Počet pojištěných vozidel	Pojišťovna	Plnění za rok
2001	3	9	Česká pojišťovna, a.s.	19 446
2002	0	13	Česká pojišťovna, a.s.	0
2003	6	13	Česká pojišťovna, a.s.	264 978
2004	4	17	Česká pojišťovna, a.s.	21 902
2005	6	23	Česká pojišťovna, a.s.	378 272
2006	1	22	Česká pojišťovna, a.s.	0
Celkem	20			684 598

5.3. Porovnání nákladů na pojistnou ochranu za roky 2006 a 2007

V posledním roce prošla pojistná strategie společnosti Synthesia, a.s. velkými změnami. V rámci skupiny Agrofert⁷⁷ získala společnost silnější pozici při vyjednávání s pojišťovkami o výši pojistného. Dalším faktorem pro změnu celkové výše pojistného byl fakt, že výměnou za výhodnou výši pojistného se stala hlavním pojišťovacím partnerem Česká pojišťovna a.s. Výše pojistného je samozřejmě ovlivněna i množstvím pojištěného majetku, které se při změnách strategie risk managementu podniku mění – v tomto případě snižuje. Tyto změny dokumentuje následující tabulka.

Tabulka 8: Výše pojistného v letech 2006 a 2007

Druh pojištění, název pojistné smlouvy	2006	2007	rozdíl
Program pojištění majetku	34 783 515,50	24 846 270,00	-9 937 245,50
Pojištění ostatních míst	0,00	134 249,00	134 249,00
Odpovědnost za škodu (horní vrstva)	1 216 700,00	1 216 700,00	0,00
Odpovědnost za škodu (spodní vrstva)	590 460,00	445 026,00	-145 434,00
Přeprava zásilek	574 705,00	925 089,00	350 384,00
Pojištění majetku podnikatelů	42 600,00	39 500,00	-3 100,00
Pojištění elektronických zařízení	113 418,00	84 150,00	-29 268,00
Havarijní pojištění (vozový park)	206 984,00	280 000,00	73 016,00
Povinné ručení	360 000,00	303 398,00	-56 602,00
Ppovinné ručení - bývalý Ostacolor a.s.	120 000,00	53 333,00	-66 667,00
Pojištění pohledávek	350 000,00	80 000,00	-270 000,00
Cestovní pojištění	26 000,00	26 000,00	0,00
Celkem roční pojistné	38 384 382,50	28 433 715,00	-9 950 667,50
Zákonné pojištění prac. úrazů a nemocí z povolání	2 884 000,00	2 889 600,00	-5 600,00
Celkem roční pojistné s vlivem zákonného pojištění	41 268 382,50	31 323 315,00	-9 956 267,50

⁷⁷ Skupina Agrofert je dnes největší skupinou v českém zemědělství a druhou největší skupinou v české chemii. Ve svém portfoliu sdružuje Agrofert přes 220 výrobních a distribučních společností z oblasti chemie, zemědělství a potravinářství, které působí v ČR, SR, Německu, Číně a dalších zemích.

5.4. Pojistný plán pro rok 2008

Pojistný plán pro rok 2008 je prezentován v příloze E. V porovnání s rokem 2007 v něm nedochází k žádným závažným změnám – pojistné činí včetně odměny pro makléře Kč 32 359 932,- (ve srovnání s rokem 2007, kdy činilo Kč 33 138 708,- došlo k mírnému snížení). Výrazná změna je však v porovnání s rokem 2006, kdy došlo ke změně makléře (společnost Synthesia a.s. má společného makléře s ostatními firmami ve skupině Agrofert, díky čemuž získává velmi silnou vyjednávací pozici při jednání s pojišťovny). V roce 2006 činilo pojistné Kč 43 422 060,- při prakticky stejné struktuře pojištěného majetku.

Závěr

Každá organizace, která je nekriticky spokojená se způsobem řízení těch nejzávažnějších rizik, jimž musí čelit, zákonitě selže. Risk management může být právem považován za schopnost firmy udržet se v daném prostředí. Aby bylo řízení rizik efektivní a úplné, musí být zavedeny do praxe prevence a odezvy – prevence proto, aby pomohly organizacím pochopit významná rizika, kterým budou čelit a řídit je takovým způsobem, aby se pravděpodobnost realizace rizika minimalizovala. Strategie odezvy musí být uvedena do praxe proto, aby umožnily organizacím reagovat na každé myslitelné riziko a pomohli minimalizovat jeho možný dopad.

Pokud má být řízení rizik efektivní, musí se provádět na všech úrovních organizace. Je důležité brát v úvahu vzájemnou interakci těchto úrovní a reflektovat procesy dovolující komunikaci a proces učení mezi jednotlivými úrovněmi organizace. Cílem řízení pak je identifikace rizik, jejich analýza (specifická pro danou organizaci) a účinná reakce na zjištěná rizika.

Při provádění změn je vždy přítomné riziko – ve firmách (ale i v neziskovém) často k takovým změnám dochází – a proto je důležité znát rozbor vztahu mezi řízenou změnou a snižováním rizika ve firmě.

Risk management je důležitou součástí řízení každého podniku (ale i institucí a v podstatě i každého lidského života), který má mít z dlouhodobého hlediska šanci na úspěch. Risk management je z hlediska velkého průmyslového podniku spojen zejména s pojištěním majetku – ale zkoumá také možnosti, jak riziko minimalizovat (a tím i snižovat náklady na pojištění). Způsobů, jak snižovat pomocí risk managementu hrozící rizika je mnoho – většina jich byla popsána v teoretické části této diplomové práce, jejich aplikace v praxi je zdokumentována v části práce, zabývající se řízením rizik ve společnosti Synthesia.

Společnost Synthesia a.s. má v Pardubicích pozici jednoho z klíčových podniků, zaměstnávající 2 200 zaměstnanců a s obratem v roce 2006 přesáhl 127 milionů EUR. V transformačních devadesátých letech prošla komplikovaným vývojem, v posledních letech se však značně stabilizovala – a v neposlední řadě také začala využívat výrazný potenciál moderního řízení rizik. Po spojení se skupinou Agrofert se stala silným partnerem pro dodavatele i odběratele, ale také velice žádaným klientem finančních institucí

Pojistná strategie hraje klíčovou roli v risk managementu společnosti Synthesia. V posledních letech díky spojení se skupinou Agrofert značně snížila náklady na pojistné a zvýšila tak efektivitu svého strategického pojistného plánu.

Jedna z nejdůležitějších podmínek úspěšnosti manažerů (a je zcela druhořadé, zda se jedná o manažera působícího v soukromém nebo veřejném sektoru), je schopnost dosáhnout stanoveného cíle a minimalizovat neúspěch a ztráty (ať už způsobené samotným manažerem nebo lidmi v jeho okolí). Zde se nachází hlavní smysl v této diplomové práci tolikrát zmiňovaného risk managementu – nalézt co nejefektivnější cestu k úspěchu, což není ve stále komplikovanějších podmínkách globalizovaného světa a sjednocující se Evropy snadné.

Z historického hlediska se mnoho organizací dívalo na řízení rizik jako na nějaký fragmentovaný způsob řízení. Pro rostoucí počet organizací však tento přístup nemá nadále smysl a organizace přijímají mnohem holističtější přístupy. Například organizace, které jsou v čele řízení rizika, mají dnes výbory pro riziko, kterým často předsedají hlavní členové představenstva nebo risk facilitátoři, a mají celkovou odpovědnost za řízení rizika v celé organizaci.

6. POUŽITÁ LITERATURA

ARIANI: *Country Risk n Infrastructure Finance*.

MSc Thesis, UMIST, Manchester, 2001.

CORNELL, B.: *The Equity Risk Premium: The Long-Run Future of the Stock Market*.

John Wiley and Sons, Chichester, 1999.

DRDLA, M. RAIS, K.: *Řízení změn ve firmě*.

Computer Press. Praha 2001

JACOB, M.: *Corporate Risk Management and Use of Derivates*. UMIST, Manchester, 1997.

JOHNSON G. and SCHOLLES K.: *Exploring Corporate Strategy, 4th Edition*.

Prentice Hall Europe, Harlow, 1999.

KAPLAN, R.S., NORTON, D.P.: *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Management Press, Praha, 2001.

KHU, S. B.Z.: *An Investigation to Determine the Allocation of Financial Instruments Associated with the Risks Identified in Project Activities*.

PhD Thesis, UMIST, Manchester, 2002.

MAURER, R.: *Cesta kaizen. Z malého kroku k velkému skoku*. Beta, Praha, 2005.

MERNA, A. and DUBEY, R.: *Financial Engineering in the Procurement of Projects*.

Asia Law and Practice, Hong Kong, 1998

MERNA, T., AL-THANI, F.: *Risk management – řízení rizik ve firmě*.

Brno: Computer Press, 2007.

MINTZBERG, H., QUINN, J.B.: *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases.*
Prentice-Hall Int., 1991

PRAHALAD, C.K. and HAMEL, G.: *The Core Competence of Corporation: Strategy Formulation. The Strategy Process, 3rd Edition,*
Edited by Mintzberg, H. et. al. Prentice hall, Englewood Cliffs, NJ, 1998.

RONALD WIMAN, TUIJA PARTONEN: *Putting People at the Center of Sustainable Development.* Proceedings of the Expert Meeting on the Social Dimension in Sustainable Development. Helsinki 2000

SMEJKAL, V., RAIS, K.: *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.*
Praha: Grada Publishing, 2006.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: *Management. Teorie a praxe v informační společnosti.* Management Press, Praha, 1999.

SMITH, N.: *Engineering Project Management.* Blackwell Science, Oxford, 1995.

TURNER, J.R.: *Project Management: Future Development for the Short and Medium Term.* International Journal of Project Management, 1994

ZUZÁK, R: *Krizové řízení podniku.* Praha: Professional Publishing, 2004.

Použité internetové zdroje

Internetový portál společnosti Synthesia, a.s.

<http://www.synthesia.cz>

<http://www.synthesia.eu>

Internetové stránky společnosti Advanced Risk Management, s.r.o.

<http://www.arm.cz/rizeni.html>

Internetové stránky Akademie managementu AKA-konzult

<http://www.akamonitor.cz/merna.htm>

Internetová encyklopedie Wikipedia. *Pravděpodobnost*, [cit. 2008-06-08] dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Pravd%C4%9Bpodobnost>

Internetový portál European Risk Management

MAREK, J. *Analýza rizika a jeho citlivosti v investičním procesu* /online/.

[cit. 2008-08-08] dostupný z WWW:

<http://www.risk-management.cz/clanky/Analyza-rizika-a-jeho-citlivosti-v-investicnim-procesu.pdf>

Přílohy

A. Seznam uzavřených pojistných smluv

Smlouva č. 805-91031-13 o pojištění živelním o pojištění požárního přerušení provozu

Smluvní strany:

Česká pojišťovna a.s., Kooperativa pojišťovna a.s., Generali Pojišťovna a.s., ČSOB Pojišťovna, a.s., člen holdingu ČSOB, Českou podnikatelská pojišťovna a.s., Hasičská vzájemná pojišťovna a.s., a ALIACHEM a.s

Datum uzavření smlouvy: 30.12.2004

Pojistné riziko: požár, výbuch, úder blesku, náraz nebo zřícení letadla s posádkou

jeho části nebo jeho nákladu (pojištění požárního přerušení provozu - hašení, bourání nebo odklizení v příčinné souvislosti s některou událostí uvedenou v pojistném riziku)

Dodatek č. 1 k pojistné smlouvě č. 805-91031-13 o pojištění živelním o pojištění požárního přerušení provozu

Datum uzavření **Dodatku č. 1**: 28.6.2005

Dodatek č. 2 k pojistné smlouvě č. 805-91031-13 o pojištění živelním o pojištění požárního přerušení provozu

Datum uzavření **Dodatku č. 2**: 11.8.2005 (posl. podpis)

Dodatek č. 3 k pojistné smlouvě č. 805-91031-13 o pojištění živelním o pojištění požárního přerušení provozu

Datum uzavření **Dodatku č. 3**: 9.1.2006 (posl. podpis)

Smlouva č. 805-91010-11 o pojištění živelním o pojištění požárního přerušení provozu

Smluvní strany:

Česká pojišťovna a.s., Kooperativa pojišťovna a.s.,
ČSOB Pojišťovna, a.s., člen holdingu ČSOB, Českou podnikatelská
pojišťovnou a.s., a AGROFERT a.s.

Pojištěnými z této smlouvy jsou:

ALIACHEM a.s., LOVOCHEMIE a.s., DEZA a.s., PRECHEZA a.s.

Datum uzavření smlouvy: 27.12.2004

Pojistné riziko: záplava, povodeň, vichřice, krupobití, zemětřesení, voda unikající z vodovodních zařízení

Dodatek č. 1 k poj. smlouvě č. 805-91010-11 o pojištění živelním o pojištění požárního přerušení provozu

Datum uzavření **Dodatku č. 1:** (posl. podpis z 26.1.2005)

Dodatek č. 2 k poj. smlouvě č. 805-91010-11 o pojištění živelní o pojištění požárního přerušení provozu

Datum uzavření **Dodatku č. 2:** (posl. podpis z 28.6.2005)

Smlouva č. 805-90269-11 o pojištění odpovědnosti za škodu a o pojištění odpovědnosti za škodu vzniklou v důsledku závažné havárie

Smluvní strany:

Česká pojišťovna a.s. a AGROFERT a.s.

Pojištěnými z této smlouvy jsou:

ALIACHEM a.s., LOVOCHEMIE a.s., DEZA a.s.

Datum uzavření smlouvy: 16.6.2004

Pojistné riziko: - pojištění odpovědnosti za škodu

škoda vzniklá jinému v souvislosti s činností, uvedenou v obchodním rejstříku podle čl. 1,2,3 Pojistných podmínek smlouvy. Škoda vzniklá jiné osobě úrazem nebo nemocí této osoby, poškozením, zničením nebo pohřešování věci kterou má tato osoba ve vlastnictví nebo užívání.

- pojištění odpovědnosti za škodu vzniklou v důsledku závažné havárie

(v souladu s par. 4 zák. č. 353/99 Sb., o prevenci závažných havárií), odpovědnost za škodu vzniklou v důsledku závažné havárie jiné sobě na životě a zdraví, na majetku, hospod. zvířatech a na životním prostředí.

Dodatek č.1 k pojistné smlouvy č. 805-90269-11 o pojištění odpovědnosti za škodu a o pojištění odpovědnosti za škodu vzniklou v důsledku závažné havárie

Datum uzavření **Dodatku č.1:** 2.5.2005

Dodatek č.2 k pojistné smlouvy č. 805-90269-11 o pojištění odpovědnosti za škodu a o pojištění odpovědnosti za škodu vzniklou v důsledku závažné havárie

Datum uzavření **Dodatku č.2:** 20.7.2005

Smlouva č. 2904646813 Pojištění odpovědnosti za škodu

Smluvní strany: ALIACHEM a.s. a Generali Pojišťovna a.s.

Datum uzavření smlouvy: 31.1.2002

Pojistné riziko: provozní odpovědnost, odpovědnost za výrobek, světové pojistné krytí, náklady ve prospěch zaměstnance, šatny zaměstnanců, jízdní kola zaměstnanců v určených uzamčených prostorách.

Dodatek č. 1 k poj. smlouvě č. . 2904646813

Datum uzavření **Dodatku č. 1** 15.2.2002

Dodatek č. 2 k poj. smlouvě č. . 2904646813

Datum uzavření **Dodatku č. 2** 26.8.2005 (vzájemná křížová odpovědnost za škodu)

Smlouva č. 811-00-130/13 o způsobu pojišťování přepravy zásilek

Smluvní strany: ALIACHEM a.s. a Českou pojišťovna a.s.

Datum uzavření smlouvy: 14.12.2001

Pojistné riziko: uvedené v čl. I Všeobecných pojistných podmínek pro pojištění přepravy zásilek PPTZ 96 (pojištění pro případ poškození, zničení nebo pohřešování přepravované zásilky jakoukoliv nahodilou událostí která nastane náhle) a v Doložkách č. TZ 0501, 0502, 0503, 0504, 0505
Doložka č. TZ 0501 Pojištění přepravy zásilek proti válečným rizikům
Doložka č. TZ 0502 Pojištění přepravy zásilek proti riziku stávek
Doložka č. TZ 0503 Pojištění přepravy zásilek při námořní přepravě
Doložka č. TZ 0504 Pojištění zvláštních pojistných nebezpečí
Doložka č. TZ 0505 Pojištění přepravy nebezpečné látky nebo výrobku

Dodatek č. 1 ke smlouvě č. 811-00-130/13 o způsobu pojištění přepravy zásilek

Datum uzavření **Dodatku č. 1:** 14.1.2003

Dodatek č. 2 ke smlouvě č. 811-00-130/13 o způsobu pojištění přepravy zásilek

Datum uzavření **Dodatku č. 2** 29.12.2004

Dodatek č. 3 ke smlouvě č. 811-00-130/13 o způsobu pojištění přepravy zásilek

Datum uzavření **Dodatku č. 3.** 15.6.2005

Poznámka: Dle dodatku č. 3 s účinností od 1.6.2005 číslo smlouvy se mění na :

805-91396-18

Smlouva č. 60090609-14 Smlouva o pojištění souboru vozidel

Smluvní strany: ALIACHEM a.s. a Českou pojišťovna a.s.

Datum uzavření smlouvy: 13.12.2001

Pojistné riziko: dle zákona č. 168/1999 Sb. a ve znění pozdějších předpisů.

o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla

Smlouva č. 64770249-15 Smlouva o pojištění souboru vozidel

Smluvní strany: ALIACHEM a.s. a Českou pojišťovna a.s.

Datum uzavření smlouvy: 1.9.2004

Pojistné riziko: dle zákona č. 168/1999 Sb. a ve znění pozdějších předpisů.

o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla

Smlouva č. 858-05-464-11 Pojistná smlouva (havarijní pojištění)

Smluvní strany: ALIACHEM a.s. a Českou pojišťovna a.s.

Datum uzavření smlouvy: 11.2.2000

Pojistné riziko: čl. 1 Všeobecných pojistných podmínek pojištění (kasko)

—

Smlouva č. 94097080 -11 Smlouva o pojištění souboru vozidel (havarijní pojištění)

Smluvní strany: ALIACHEM a.s. a Českou pojišťovna a.s.

Datum uzavření smlouvy: 1.8.2005

Pojistné riziko: „ALL Risk“

—

Smlouva č. 595043921-6 Pojištění elektroniky

Smluvní strany: ALIACHEM a.s. a Kooperativa pojišťovna a.s.

Datum uzavření smlouvy: 25.8.2004

Pojistné riziko: VPP č. 102 – obecná část, VPP č. 320 – pojištění elektroniky

Dodatek č. 1 k poj. sml. č. 595043921-6

Datum uzavření Dodatku č. 1 k pojistné smlouvě č. 595043921-6: 19.1.2005

Dodatek č. 2 k poj. sml. č. 595043921-6

Datum uzavření Dodatku č. 2 k pojistné smlouvě č. 595043921-6: 30.6.2005

Dodatek č. 3 k poj. sml. č. 595043921-6

Datum uzavření Dodatku č. 3 k pojistné smlouvě č. 595043921-6: 1.9.2005

Smlouva č. 805-88918-10 Pojištění pro případ škod způsobených krádeží vloupáním nebo loupežným přepadením

Smluvní strany: ALIACHEM a.s. a Českou pojišťovna a.s.

Datum uzavření smlouvy: 25.8.2004

Pojistné riziko: krádež vloupáním nebo loupežným přepadením

Dodatek č. 1 pro pojistnou smlouvu č. 805-88918-10 Pojištění pro případ škod způsobených krádeží vloupáním nebo loupežným přepadením

Dodatek č. 1: je účinný od 15.12.2004

Dodatek č. 2 pro pojistnou smlouvu č. 805-88918-10 Pojištění pro případ škod způsobených krádeží vloupáním nebo loupežným přepadením

Datum uzavření Dodatku č. 2: 1.9.2005

Smlouva č. 80/2207/00 Cestovní pojištění

Smluvní strany: ALIACHEM a.,s a AIG Czech Republik pojišťovna a.s.

Datum uzavření smlouvy: 22.8.2002

Pojistné riziko: pro zahraniční pracovní cesty, zahraniční, soukromé cesty -

léčebné výlohy a asistenční služby, zavazadla a věci osobní potřeby

úraz ,odpovědnost za škody na majetku, na zdraví

Dodatek č. 1/2005 byl podepsán 12.8.2005

Smlouva č. 180006064 Pojistná smlouva pro pojištění rizika nezaplacení pohledávek za tuzemskými nebo zahraničními dlužníky vyplývajících z dodávek zboží anebo poskytnutých služeb

Smluvní strany: **ALIACHEM a.s. a EGAP (Exportní, garanční a pojišťovací společnost, a.s.)**

Datum uzavření smlouvy 1.12.2001

Pojistné riziko: nezaplacení pohledávek za tuzemskými nebo zahraničními dlužníky

Dodatek č.1 k pojistné smlouvě č. 180006064

Datum uzavření Dodatku č. 1: 4.12.2002

Dodatek č.2 k pojistné smlouvě č. 180006064 s účinností od 1.12.2004 (doplnění Smlouvy o Modul F/E6)

Datum uzavření Dodatku č. 2: 25.11.2004

Smlouva č. 180011486 Pojistná smlouva pro pojištění pohledávek za nebo zahraničními dlužníky vyplývajících z dodávek zboží anebo poskytnutých služeb proti riziku nezaplacení

Smluvní strany: **ALIACHEM a.s. a EGAP (Exportní, garanční a pojišťovací společnost a.s.)**

Datum uzavření smlouvy : 10.12.2002

Pojistné riziko: nezaplacení pohledávek za tuzemskými nebo zahraničními dlužníky

Dodatek č.1 k pojistné smlouvě č. 180011486

Datum uzavření Dodatku č. 1: 1.4.2003

Dodatek č.2 k pojistné smlouvě č. 180011486

Datum uzavření Dodatku č. 2: 12.6.2003

Dodatek č.3 k pojistné smlouvě č. 180011486

Datum uzavření Dodatku č. 3: 25.11.2004

Dodatek č.4 k pojistné smlouvě č. 180011486

Datum uzavření Dodatku č. 4: 25.11.2004

(2 dodatky z jednoho dne, upravující různé části smlouvy)

Poznámka: Datum uzavření smlouvy = datum podpisu smlouvy smluvními stranami

B. Poznámky z rizikové prohlídky Synthesia a.s. ve dnech 25.-26.4.2007

Účastníci

Pojišťovny

- Lászlo Szikora (AIG)
- Ing. Dagmar Bartáková (Allianz)
- Ing. Rutka (ČP)
- Ing. Plášek (Aon Stach)

Synthesia

- Ing. Krejčí, Ing. Hladík (energetika), Ing. Štěpán, ing. Sadílek (Fosgen)
- Ing. Hyhlík (provozní ř.), Ing. Šefčíková (FR), Ing. Podmelle, Ing. Coufalová
-

Náměty

- vyrozumění a varování v areálu
 - o siréna ovládaná HZS kraje, neměla by být ovládaná z dispečinku Synthesie nebo operačního střediska HZS podniku?
 - o Uvažovat o instalaci hlasových sirén nebo alespoň klasických pro vyrozumění lidí ve venkovním prostoru
- vyrozumění přes SMS
 - o začlenit do SMS oddělení PR, členy vedení a AGFH
- použití termovize
 - o pokud by byla v některém z podniků AGF, jak časté využití byste předpokládali?
 - o pro jaká zařízení byste ji chtěli používat?
 - o kolik Vás stojí pronájem termovize?
 - o Projednávali jste to ve výboru pro údržbu?
- zpracování operativních karet
 - o zařadit do úkolů přípravu karet podle metodiky HZS ČR (mapka úseku s vyznačenými důležitými zařízeními, jako jsou hydranty, rozvaděče, NL ..., a konstrukcemi – vchody, schody,,)
 - o připravit tištěnou verzi na 1 list dvoustranně do průhledných desek pro výjezd

Zjištění

- sklad NH3
 - o chybí víčko na hydrantu
 - o zarezlá šoupata v jímce
 - o není stabilní odčerpávání jímek, řešeno zřejmě HZS podniku
 - o koroze potrubí na vzduch a na dusík
 - o bez vodních clon
 - o nejsou čidla na čpavek, byla, ale poruchová
 - o doporučení ke kontrole ventilů na nádobě (orezlé)
 - o kontrola těsnosti prostupů čpavkového potrubí mezi stěnami jímky, spodní hrana cca 20-25 cm nad dnem

- stáčení NH₃
 - o nezpevněná plocha
 - o není jímka
 - o výrazná netěsnost (syčelo, smrdělo) na přírubě ventilu připojovacího (stáčecího) potrubí
 - o konec připojovací hadice na zemi v písku (špinavá čela hrdla)
 - o nejsou zaslepeny příruby ventilů na stáčecím potrubí (mají být 2 ventily za sebou pro vzorkování nebo 1 ventil a záslepka)
 - o zkorodovaný (rozpadlé vzpěry) most pro kabely a potrubí
- výroba HNO₃
 - o odplynění – páry HNO₃ ze zásobníku přímo do vzduchu
 - o poměrně velký únik čpavku z technologie vedle budovy
 - o náhradní díly k turbíně přímo u turbíny – prostor s nebezpečím výbuchu (ZP, CO) a požáru (olej)
 - o nezakrytovaná svorkovnice (čokoláda) MaR na spodku reakční nádoby
- Fosgen stáčení Cl
 - o Není jímka, vyspádování, atd.
 - o prověřit další opatření k omezení úniku
- v prostoru klíčových strojů (turbíny, kompresory) není detekce EPS (kouř) – velké riziko úniku mazacího oleje a následného požáru
 - o např. na teplárně byl zolejovaný hadr pod olejovou nádrží TG, v kombinaci se zadřením, přehřátím, případně odhozeným nedopalkem ...

Další zjištění (pojišťovny)

- teplárna
 - o zanešené a zarostlé okapy trávou
 - o zamknout v otevřené poloze ventil na přívodu požární vody do stabilního hasicího zařízení

Doporučení

- analyzovat a prověřit slyšitelnost sirén při běžném provozu a připravit návrh na vylepšení systému varování a vyrozumění
- prověřit plnění doporučení z minulých prohlídek a sepsat o tom zprávu, i o těch, která nebyla zatím realizována (kdy budou) nebo realizována nebudou (s uvedením důvodů)
- připravit informaci o plánovaných bezpečnostních investicích a investicích zvyšujících spolehlivost provozu

Doporučení pojišťovny

- opatření na stáčení a skladování čpavku (detekce, clony atd.)
- EPS u olejových nádrží turbín
- Vytisknout operativní karty zdolávání požáru, nejen v počítači
- Zamknout v otevřené poloze ventil na požární vodě

C. Pojistné částky pro pojistné období 1.1.2006 – 31.12.2006

Pol. č.	Specifikace pojištěné věci (věci)	Pojistná částka (Kč)
1	Soubor vlastních budov, hal a jiných staveb, kromě pozemních komunikací, zpevněných ploch, oplocení, komínů a stožárů – nepojištěný majetek uveden v příloze č.1	16 480 873 000
2	Soubor vlastních strojů, zařízení a inventáře (včetně DHIM + VT) s výjimkou vozidel, kterým je přidělována SPZ, lodí, letadel.	10 677 305 000
3	Soubor vlastních a cizích zásob	1 190 000 000
4	Soubor investic	70 000 000
Celkem		28 418 178 000

D. Návrh systému pro identifikaci osobní zodpovědnosti za překračování úvěrového limitu

Úvěrový limit na pohledávky minimalizuje úvěrová rizika, obsahuje výši otevřené pozice vůči odběrateli a odpovídá hodnotě všech dodaných a dosud neuhrazených výrobků, zboží a služeb. Celkový úvěrový limit zahrnuje "otevřené položky", "operace zvláštní hlavní knihy" (zálohy, penále) neobsahuje.

Úvěrový limit je nástroj, jak předcházet riziku nedobytných pohledávek, ale je potřeba říci, že tento nástroj není samospasitelný, jelikož i při dobře stanoveném úvěrovém limitu může dojít ke vzniku nedobytné pohledávky. Podstatným prvkem, a to tím nejdůležitějším, je totiž stanovení výše úvěrového limitu. Pokud bude stanoven příliš přísně a opatrně, může se stát, že limit bude brzy překročen a např. i velmi bonitní firmě bychom museli oznámit, že více dodávek již odeslat nemůžeme. Tato varianta neobstojí ani z pohledu dosažení plánovaných hodnot tržeb. Nebo můžeme být více benevolentní, nechat si jistou míru rezervy a limit bude naprosto dostačovat skutečným dodávkám. Jak stanovit správnou výši úvěrového limitu ?

Při stanovení úvěrových limitů je především zohledněna průměrná platební podmínka v závislosti na výši obratu a průměrná platební morálka odběratele. Úvěrový limit je pro odběratele stanoven především dle těchto základních kritérií, výsledný ÚL konkrétního odběratele je nastaven ale i po zvážení dalších vlivů (situace na trhu, druh segmentu, informace z médií, informace ze specializovaných databází či pojistitele pohledávek).

Námi navržený ÚL ale často neobstojí v konfrontaci s názorem obchodníků, kteří jsou především zainteresováni na objemu tržeb. Dochází tak k tomu, že limit je navyšován i při vědomí jisté míry rizika.

- Dvakrát do roka je celá databáze odběratelů kontrolována, především jde o tyto koeficienty:
- koeficient obratu (rozdělení firem dle strategičnosti)
 - koeficient prodlení (třída rizika, skutečná platební morálka za sledované období)
 - koeficient platební podmínky (vliv výše PP)
 - individuální koeficient

V Synthesii máme nastaven systém, který při překročení ÚL upozorní pracovníka varovným hlášením o překročení úvěrového limitu ("Statická kontrola úvěru: úvěrový limit byl překročenCZK"). Nejedná se o blokaci, systém umožní prodejci další práci.

Po najetí SAP jsme v minulosti zavedli nikoliv varovný systém, ale blokační systém. Jelikož obchod je v podmínkách Synthesie příliš různorodý a stanovení správné výše ÚL je velmi diskutabilní, byl tento systém vzhledem k velmi častým blokacím neudržitelný a na požadavek tehdejšího obchodního úseku nahrazen varovným systémem. Současně jsme totiž zavedli další kontroly na dodávky s tvrdou blokací, především tu nejdůležitější na existenci pohledávek po lhůtě splatnosti v době požadované další dodávky odběrateli.

Z hlediska návržení systému na identifikaci osobní zodpovědnosti za překračování ÚL je nutno se zaměřit na 2 oblasti:

1. Sledování a kontrola
 - Aktualizace a kontrola ÚL je prováděna dvakrát ročně, v případě, že v průběhu roku dojde k výrazným změnám v obchodování s odběratelem, operativně se mění ÚL na základě písemné žádosti prodejce i mimo uvedené období. Lze dělat kontrolu i častěji, např. čtvrtletně, ale v této fázi o tom neuvažujeme. V případě požadavku ale lze zajistit, tedy kontrolu stavu pohledávek a stavu ÚL.

- Navyšování ÚL je podmíněno souhlasem FŘ či vedoucího OF dle kompetencí daných v OS 12/5.
- Pololetní report překročení ÚL byl pravidelně předáván vedení společnosti, v jisté fázi se od reportování upustilo. Navrhujeme tedy znovuzavedení reportingu překračování limitů. Termín zavedení: 6.8.2008.
- Sepsání zápisu s příslušným obchodníkem o překročení ÚL (především důvod, vyřešení pohledávky, předpoklad nápravy stavu), a to v situaci, kdy má pohledávku za firmou po splatnosti. Bude probíhat vždy, když OF situaci zjistí a při pololetních kontrolách. Termín zavedení: 6.8.2008.

2. Zodpovědnost prodejců

- Domnívám se, že mi nepřísluší navrhnout sankční postihy za nedodržování platných úvěrových limitů. Z našeho pohledu můžeme vedení společnosti pouze informovat, kdo a jak pravidla porušil. Další otázkou je, aby obchodník nebyl postižen vícekrát za stejnou věc, tedy za vznik pohledávky po splatnosti a dále za překročení limitu. Pokud by k postihu došlo, je reálné, že obchodník požádá z preventivních důvodů o vyšší ÚL, podepře svoji žádost argumenty na navýšení obchodu, že neví, zda zboží neodejde ve větších množstvích najednou a podobně.

Nutno podotknout, že výše uvedený systém na identifikaci osobní zodpovědnosti za překračování ÚL je následný, tedy spíše „represivní“. Důležitým prvkem ale je, aby nevznikla pohledávka po splatnosti, tedy zodpovědnost za vznik pohledávky po splatnosti.

V Semtíně dne 6.8.2008

Ing. Libor Podmelle
vedoucí odboru Finance

E. Pojistný plán pro rok 2008

Druh pojištění, název pojistné smlouvy	Pojišťovna	Typ pojištění	Pojištěná rizika	Pojištěné věci	Pojistná částka	Sazba	Roční pojistné
Program pojištění majetku							
Programové pojištění majetku (pojištění živelní, pojištění přerušení provozu, pojištění strojů a strojních zařízení, pojištění strojního přerušení provozu, pojištění elektronických zařízení, přerušení provozu elektronických zařízení). Pojištěnými je Synthesia, a.s., DEZA, a.s., Lovochemie, a.s., PRECHEZA a.s., Fatra, a.s. - uzavřeno AGROFERT HOLDING, a.s.	HDI Industrie Versicherung AG, organizační složka (50%), Česká pojišťovna a.s. (20%), Allianz pojišťovna, a.s. (15%), AIG CZECH REPUBLIC pojišťovna, a.s. (10%), QBE poist'ovna, a.s. (5%)	Programové pojištění majetku (pojištění živelní, pojištění přerušení provozu, pojištění strojů a strojních zařízení, pojištění strojního přerušení provozu, pojištění elektronických zařízení, přerušení provozu elektronických zařízení). Pojištěnými je Synthesia, a.s., DEZA, a.s., Lovochemie, a.s., PRECHEZA a.s., Fatra, a.s. - uzavřeno AGROFERT HOLDING, a.s.	FLEXA - požár, výbuch, přímý úder blesku, pád letadla, případně jeho části nebo nákladu, aerodynamický třesk, kouř, náraz vozidla) + vše, co není vyloučeno	soubor vlastních a cizích budov, hal a ostatních staveb, strojů, zařízení a inventáře, vlastních a cizích zásob	25 532 816 721	0,934 promile	23 674 861
		živelní	Povodeň nebo záplava	soubor vlastních a cizích budov, hal a ostatních staveb, strojů, zařízení a inventáře, vlastních a cizích zásob			
		živelní					

Ostatní rizika soubor vlastních a cizích budov, hal a ostatních staveb, strojů, zařízení a inventáře, vlastních a cizích zásob (vichřice, krupobití, vodovodní škody, zemětřesení, tíha sněhu, zřícení skal, pád

			technologickou škodou)				
		přerušení provozu	FLEXA				
	Povodeň, záplava						
	Ostatní rizika			1 256 565 000	1,732 promile	2 176 371	
		stroje a strojní zařízení	poškození nebo zničení nahodilou událostí omezující funkčnost	turbína NCL	29 500 000	3,465 promile	102 218
		strojní přerušení provozu	poškození nebo zničení nahodilou událostí omezující funkčnost	turbína NCL	20 000 000	3,15 promile	63 000
		elektronická zařízení	poškození nebo zničení nahodilou událostí omezující funkčnost	řízení technologie NCL	2 245 000	2,415 promile	5 422
		elektronické přerušení provozu	poškození nebo zničení nahodilou událostí omezující funkčnost	řízení technologie NCL	10 000 000	2,205 promile	22 050
		živelní	ALL RISK	A) soubor věcí zaměstnanců, B) soubor státovek, bankovek a oběžných mincí v hotovosti, C) soubor písemností, plánů, nosičů dat			
		Kombinované limity (roční limit plnění nesmí přesáhnout)	FLEXA	majetek a přerušení provozu			
			povodeň nebo záplava	majetek a přerušení provozu			
			zpětné působení vody z kanalizace	majetek a přerušení provozu			

			10-ti letá voda	majetek a přerušení provozu			
			krádež, loupež	majetek			
			ostatní rizika	majetek a přerušení provozu			
			pojištění nových hodnot				
			krytí více nákladů, souvisejících se vznikem či zabráněním pojistné události				
			doba ručení				
Celkem v případě smlouvy na 1 rok						26 851 126 721	26 043 922
Celkem v případě smlouvy na 2 roky						26 851 126 721	5% sleva 24 741 726
						vč. odm. makléře	25 669 060
Program pojištění majetku - pojištění ostatních míst							
Pojištění ostatních míst. Pojištěnými je Synthesia, a.s., DEZA, a.s., PRECHEZA a.s., Fatra, a.s. - uzavřeno AGROFERT HOLDING, a.s.	HDI Industrie Versicherung AG, organizační složka	sdužený živel, krádež, loupež		zásoby, administrativní budovy (vyjmuté z majetku klavní poj. Smlouvy, věci zaměstnanců, státovky, bankovky, cenné pap., písemnosti)	181 778 000	0,59 promile	135 000
Odpovědnost za škodu (1. vrstva)							
Pojistná smlouva. Pojištěnými je Synthesia, a.s., DEZA, a.s., Lovochemie, a.s., PRECHEZA a.s., Fatra, a.s. - uzavřeno AGROFERT HOLDING, a.s.	QBE poist'ovňa, a.s. (60 %), Allianz pojišť'ovna, a.s. (40 %)	obecná odpovědnost		obecná odpovědnost za škodu, vadný výrobek, věci převzaté a v užívání, náhrada nákladů zdravotní		0,124 promile, stanoveno dle výše ročního obratu za rok 2005 (skupina	447 640

20 000 000 Kč
(za 1 poj.
událost), 40
000 000 Kč (za
všechny poj.

					události)		
		odpovědnost za výrobek			20 000 000 Kč (za 1 poj. událost), 40 000 000 Kč (za všechny poj. události)		
		věci převzaté a v užívání	pojišťovny vynaložená ve prospěch zaměstnance,		5 000 000 Kč (za 1 poj. událost a za všechny poj. události)		
		náklady vynaložené ve prospěch zaměstnance	odpovědnost za škodu na věcech zaměstnanců, za ekologické škody, jiné škody (finanční)		5 000 000 Kč (za 1 poj. událost a za všechny poj. události)		
		ekologické škody			20 000 000 Kč (za 1 poj. událost a za všechny poj. události)		
		jiné škody (finanční)			20 000 000 Kč (za 1 poj. událost a za všechny poj. události)	18.625.455.000	
		věci zaměstnanců			1 000 000 Kč (za 1 poj. událost a za všechny poj. události)	Kč), z toho SYNT (3.588.922.000 Kč)	
Odpovědnost za škodu (2. vrstva)							

Pojistná smlouva, pojištění navazující na základní pojištění (1. vrstva). Pojištěnými je Synthesia, a.s., DEZA, a.s., Lovochemie, a.s., PRECHEZA a.s., Fatra, a.s. - uzavřeno AGROFERT HOLDING, a.s.	QBE poist'ovňa, a.s. (60%), Česká pojišť'ovna a.s. (20%), Allianz pojišť'ovna, a.s. (20%)	odpovědnost za škodu	obecná odpovědnost, odpovědnost vadným výrobkem, ekologické škody, odpovědnost v důsledku závažných havárií			0,28 promile (dle ročního příjmu, který je předmětem daně, nyní 19.512.960.000 Kč, z toho SYNT 3.589.000.000 Kč)	1 010 800
		čistá finanční škoda			za jednu a všechny pojistné události (ve skupině)		
Odpovědnost za škodu (3. vrstva)							
Pojistná smlouva, pojištění navazující na základní pojištění (1. a 2. vrstva). Pojištěnými je Synthesia, a.s. a DEZA, a.s. - uzavřeno AGROFERT HOLDING, a.s.	QBE poist'ovňa, a.s.	odpovědnost za škodu	obecná odpovědnost, odpovědnost vadným výrobkem, ekologické škody, odpovědnost v důsledku závažných havárií		za jednu a všechny pojistné události (pro SYNT a DEZA)	0,06 promile (dle ročního příjmu, který je předmětem daně, nyní 11.512.651.000 Kč, z toho SYNT 3.589.000.000 Kč)	216 600
Přeprava zásilek							
Způsob pojišťování přepravy zásilek na území České republiky a ve styku se zahraničím	Česká pojišť'ovna a.s.		poškození, zničení, nebo pohřešování přepravované zásilky jakoukoli událostí, přeprava všemi dostupnými dopravními prostředky po celém světě, skladování do 60 dnů	zásilky, zboží a suroviny dle výrobního a obchodního programu	fakturovaná cena zásilky	dle obchodního obratu, souše+tuzemsko 0,18 promile z 2.768.700.000 Kč, moře 1,34 promile z 318.450.000 Kč (vyúčtování dle	1 300 000

						skuteč. do 60 dnů)	
Pojištění majetku podnikatelů							
Pojištění odcizení věci krádeží vloupáním nebo loupeží	Česká pojišťovna a.s.		krádež, loupež	stroje a zařízení	5 000 000	4,92 promile	39 500
				peníze v hotovosti	1 300 000	3,53 promile	
				přeprava peněz	550 000	23,094 promile	
Pojištění elektronických zařízení							
	Kooperativa, pojišťovna, a.s.		poškození nebo zničení pojištěné věci přepětím nebo indukcí, která nastala v souvislosti s úderem blesku, odcizení v areálu+přenosná zařízení v rámci ČR	vybraná elektronika a zařízení	20 000 000	3,79 promile	75 800
Pojištění aut a vozového parku							
Havarijní pojištění	Česká podnikatelská pojišťovna a.s.		ALL RISK: havárie (poškození, zničení), odcizení, vandalismus, živelní událost			jednotná sazba 3.825 Kč za auto	150 000

Smlouva o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla (povinné ručení)	Česká podnikatelská pojišťovna, a.s.	SPECIÁL PLUS	pojištění se sjednává pro případ škody, kterou pojištěný způsobí provozem vozidla jiné osobě na zdraví, životě, majetku nebo která má formu ušlého zisku	provoz vozidla, k 1.2.2007 převedeny auta bývalého Ostacolor a.s. ze smlouvy s Českou pojišťovnou		bonus již uplatněn v ceně, malus může pojistitel stanovit	320 000
Pojištění čelního skla	Česká podnikatelská pojišťovna, a.s.		poškození čelního skla	čelní sklo		700 Kč/1auto/rok	9 800
Pojištění pohledávek							
Rámcová pojistná smlouva o pojištění úvěrů	Euler Hermes Čescob, úvěrová pojišťovna, a.s.		nezaplacení pohledávek z obchodních vztahů		dle jednotlivých ÚL	0,395	180 000
Cestovní pojištění							
	AIG CZECH REPUBLIC pojišťovna, a.s.		Veškerá rizika spojená se zahraniční pracovní či soukromou cestou		50,-/den/osoba	50,-/den/osoba	19 667
Celkem roční pojistné							27 625 933
Zákonné pojištění prac. úrazů a nemocí z povolání							3 000 000
Celkem roční pojistné s vlivem zákonného pojištění							30 625 933
Odměna makléři (z hlavní majetkové smlouvy)						3,70%	927 334
Celkem roční pojistné s vlivem zákonného pojištění							31 553 267

ÚDAJE PRO KNIHOVNICKOU DATABÁZI

Název práce	Risk management velké firmy
Autor práce	Martin Polák
Obor	Pojistné inženýrství
Rok obhajoby	2008
Vedoucí práce	Ing Pešek Antonín, CSc.
Anotace	<p>Diplomová práce se zabývá řízením rizik z pohledu velké, strategicky významné firmy. Po konzultacích a slíbené pomoci byla autorem diplomové práce jako strategicky významná firma vybrána společnost Synthesia, a. s. Cílem práce bylo zjistit, jakým způsobem aplikuje takto významná firma metody risk managementu a jak firmu řízení rizik ovlivňuje. Jako hlavní aspekty aplikovaného risk managementu v hospodářství společnosti Synthesia byly stanoveny pojistná strategie (včetně sledování vývoje za poslední roky, průběhu pojistných událostí a pojistného plánu pro aktuální rok) a bezpečnost práce.</p> <p>V práci jsou v teoretické části vysvětleny základní principy risk managementu a pojmy, které s řízením rizik úzce souvisí. První část práce je věnována obecnému pojetí risk managementu – definuje riziko, jeho řízení a ve stručnosti informuje o historii řízení rizik. Opomenut však nezůstává ani pohled na risk management z hlediska fungování firmy. Praktická část je zaměřena na aplikaci risk managementu ve společnosti Synthesia, a. s.</p>
Klíčová slova	Risk management, řízení rizik, Synthesia, pojistná strategie, pojištění, riziko, diverzifikace, cash-flow