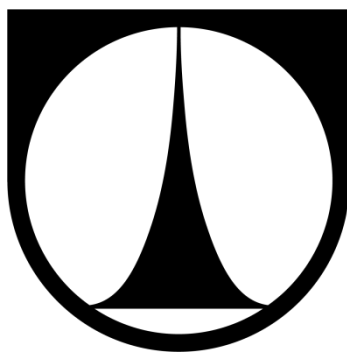


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2014

Bc. Markéta Trpišovská

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Aplikace risk managementu do vnitropodnikového prostředí
Application of risk management in intradepartmental environment

DP – EF – KPO – 2014 – 25
Markéta Trpišovská

Vedoucí práce: Bc. Ing. Karina Mužáková, Ph.D.; katedra pojišťovnictví
Konzultant: Veronika Kložová, Ekvita

Počet stran: 72 Počet příloh: 0

Datum odevzdání: 6. ledna 2014

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 19. prosince 2013

Markéta Trpišovská

Poděkování

Upřímné poděkování patří především vedoucí práce Bc. Ing. Karině Mužákové, Ph.D. za její plnohodnotné připomínky a návrhy k úpravám, jež přispěly ke zkvalitnění této diplomové práce. Také jí, spolu s Ing. Andreou Kobík Valihorovou, náleží poděkování za možnost podílet se na projektu SGS, díky kterému vzešel nápad zpracovat diplomovou práci na toto téma.

Veliké poděkování patří také rodičům, prarodičům a manželovi za psychickou a finanční podporu během celého studia. Za jejich trpělivost a pochopení, kterého si nadevše cením.

V neposlední řadě patří veliké díky přátelům a spolužákům za psychickou a vědomostní podporu.

Anotace

Diplomová práce na téma „Aplikace risk managementu do vnitropodnikového prostředí“ je pojata z hlediska vlivu novodobé finanční krize na risk management ve firmách podnikajících na území České republiky. Zahrnuje tři hlavní části, které jsou koncipovány jak teoreticky tak ve formě vlastních poznatků nabytých po dobu vypracovávání této práce. První kapitola nás poskytne přehled o tom co je to risk management a to především formou vysvětlení teorie a důležitých pojmů s tímto oborem spjatých. Druhá část poukazuje na vývoj novodobé finanční krize, na její příčiny a dopady a následně na vliv jejích důsledků na vnitropodnikové prostředí. V závěru této části je podrobně popsána ISO 31000, která je pro risk management jednou z nejdůležitějších novodobých norem. Třetí část názorně ukazuje, jaký vliv měla krize na počet firemních bankrotů na území České republiky. Závěr této práce obsahuje zhodnocení poznatků dosažených zkoumáním vlivů novodobé finanční krize na vnitropodnikové prostředí.

Klíčová slova

Riziko, Risk management, Krize, Novodobá finanční krize, ISO31000

Annotation

The thesis "Application of risk management in internal environment" is conceived in terms of the impact of the recent financial crisis on risk management in companies doing business in the Czech Republic. It includes three main parts, which are designed both theoretically and in the form of knowledge and experience gained during the development of this work. The first chapter is an overview of what management risk actually is, especially in the form of theories and explanations of important terms associated with that field. The second part refers to the development of modern financial crisis, its causes and effects, and subsequently to influence its impact on the internal environment. At the end of this section is described very detailed the ISO 31000, which is for risk management one of the most important modern standards. The third part illustrates the impact of the crisis on the number of corporate bankruptcies in the Czech Republic. The conclusion of this work includes evaluation of the knowledge attained by examining the effects of the recent financial crisis on the internal environment.

Key Words

Risk, Risk Management, Crisis, Modern financial crisis, ISO31000.

Obsah

Seznam zkratk	10
Seznam obrázků	11
Úvod	12
1 Obecné pojetí risk managementu	14
1.1 Riziko	14
1.2 Management	15
1.3 Definice risk managementu	16
1.1.1 Fáze risk managementu	17
1.4 Podnik	18
1.5 Krize a krizové řízení	19
1.5.1 Financování krizového řízení	21
1.5.2 Nápravná opatření	22
1.6 Historie pojišťovnictví	22
1.6.1 Historie pojišťovnictví ve světě	22
1.6.2 Historie pojišťovnictví v českých zemích	24
1.7 Vývoj Risk managementu	25
2 Analýza vlivu novodobé finanční krize na vývoj risk managementu ve firmách	27
2.1 Novodobá finanční krize	27
2.1.1 Fannie Mae a Freddie Mac	27
2.1.2 Příčiny vzniku krize	28
2.1.3 Nápravná opatření	37
2.1.4 Dopady finanční krize na firmy ČR	40
2.1.5 Dopady finanční krize na risk management	46
2.2 ISO 31000:2009	47
2.2.1 Zásady	48
2.2.2 Rámec	49
2.2.3 Proces řízení rizik	54
3 Analýza vývoje počtu firemních bankrotů v ČR za období od roku 2008	61
Závěr	65
Seznam použité literatury	67

Seznam zkratek

CCB	Czech credit bureau
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
EU27	Evropská unie zahrnující 27 členských států, kterými jsou: Belgie, Bulharsko, Česká republika, Dánsko, Estonsko, Finsko, Francie, Itálie, Irsko, Kypr, Litva, Lotyšsko, Lucembursko, Malta, Maďarsko, Nizozemsko, Německo, Polsko, Portugalsko, Rakousko, Rumunsko, Řecko, Slovensko, Slovinsko, Španělsko, Švédsko, Velká Británie
FED	Federální rezervní systém
FHA	Federal Housing Administration
G7	G7 je sdružení osmi nejvyspělejších států světa.
HDP	Hrubý domácí produkt
HÚ	Hypoteční úvěr
MMF	Ministerstvo financí
SSSR	Sovětský svaz
TUL	Technická univerzita v Liberci

Seznam obrázků

Obrázek 1: Počty prodaných nemovitostí v USA v letech 1995 -2007	32
Obrázek 2: Globální nerovnováha v letech 1995–2009	33
Obrázek 3: Počet nově založených firem v období let 2007 -2012.....	41
Obrázek 4: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR v letech 2005 - 2011	43
Obrázek 5: Meziroční vývoj HDP v ČR v letech 2005 - 2012.....	44
Obrázek 6: Vývoj míry inflace v ČR v letech 2005 - 2012.....	45
Obrázek 7: Řídící rámec	50
Obrázek 8: Hodnoty úspor domácností v EU27 a celé Evropě	61
Obrázek 9: Hodnoty investic firem v EU27 a celé Evropě	62
Obrázek 10: Počty bankrotů v ČR za období let 2008–2009	62
Obrázek 11: Celkové počty bankrotů firem v ČR za období let 2008–2013	63

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).

Člověk se každý den, každou hodinu setkává s nějakým rizikem, které mu může způsobit škody jak na majetku, tak na zdraví a v důsledku těchto škod pak způsobit životní problémy. Stejně jako lidé i firmy se setkávají s nejrůznějšími riziky, které ohrožují chod celé společnosti, ale i její samotnou existenci. Proto, aby firmy nežili v nejistotě, kterou jim riziko přináší, začali řídit riziko a postupem času došlo k vývoji nového odvětví managementu - risk management.

Možnost vzniku rizik je jedním z nejzávažnějších problémů, kterým musí organizace čelit. Risk management nám umožňuje zjistit, jaké riziko podnik ohrožuje, jakou váhu dané riziko má a jaký může mít dopad na podnik v případě jeho realizace. V případě dané identifikace rizika pak podnik přijímá opatření k předejití případných následků a rozhoduje o jejich eliminaci. Je důležité vzít v potaz, že omezení při rozhodování o řízení rizik je zásadním problémem, které ovlivňuje účinek neřízených rizik. Čím lépe je firma připravena na krizovou situaci, tím lépe, efektivněji a rychleji ji dokáže zvládnout. Též je důležité si uvědomit, že s rozvojem společnosti vznikají nová a nová rizika, častěji se objevují živelní rizika vyplývající z technologického vývoje, jako jsou průmyslové a technické havárie, anebo hrozby vyplývající z těsnějších vazeb mezi jednotlivými ekonomikami, které vytvářejí větší citlivost na neočekávané krizové situace.

Zvyšující se tempo pokroku, globalizace a požadavků na zákazníky staví řízení rizik na přední příčky potřeb pokrokové společnosti. S neustálým vývojem společnosti je třeba dbát na to, aby firmy měli perfektně zvládnutou oblast risk managementu, jinak nemohou v tomto pokrokovém světě dlouho přežít bez úhony. Spousta firem se v dnešní době tímto neřídí, neapelují na kvalitu procesu řízení rizik a bohužel takové firmy, nikdy nemohou obsadit výsadní postavení na trhu.

Velkým problémem risk managementu je financování krizového řízení. Zajištění dostatečného množství finančních zdrojů je obecně nelehký úkol. Je potřeba nalézt odpověď na to, kolik finančních prostředků je potřeba a z jakých zdrojů je získat. To vše při dodržení efektivnosti.

Cílem této diplomové práce je charakterizovat řízení rizik ve vnitropodnikovém prostředí ČR. Nejprve vysvětlím obecné pojetí risk managementu a procesu řízení rizika za pomoci stručného vysvětlení nejdůležitějších pojmů a krátkého pohledu do historie, následně v analýze vlivu novodobé finanční krize na vývoj risk managementu popíšu průběh novodobé finanční krize její příčiny a dopady, včetně dopadů na firmy a jejich risk management. V závěru provedu analýzu vývoje počtu firemních bankrotů v ČR a zhodnotím přístupy diplomové práce.

1 Obecné pojetí risk managementu

Risk management, pojem skládající se ze dvou slov. Risk – riziko a management – řízení. Pro lepší pochopení vědní disciplíny risk management bych krátce definovala oba tyto pojmy.

1.1 Riziko

Pojem riziko je znám od 17. století a je spojován s mořeplavectvím. Termín pochází z italštiny (z italského slova *Risico*, což znamená úskalí). Při hledání bližšího významu slova riziko se můžeme dopátrat mnoha různých definic. Smejkal a Rais ve své práci uvádějí, že nejčastěji se setkáme s definicemi: odvážit se něco udělat, pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, odchýlení výsledků od skutečnosti, nebo také střední hodnota ztrátové funkce. V dnešní době vnímáme tento pojem jako určitou nahodilost nebo nejednoznačnost.¹

Každý z nás je neustále vystavován různým rizikovým situacím, které mohou vyústit v nahodilou událost. Nebezpečí vzniku nahodilé události ohrožuje naši jistotu a dostáváme se do stavu nejistoty, přičemž nejistota je riziko. Dle Smejkal a Raise finanční teorie definuje riziko následovně: „Finanční teorie definuje riziko jako volatilitu finanční veličiny okolo očekávané hodnoty v důsledku změn řady parametrů.“² Zdrojem rizika je v této definici pozitivní i negativní odchylka. Ti, kteří riziko podstupují, nedokážou kontrolovat volatilitu finančních proměnných, tato kontrola je přenechávána těm, kteří ji kontrolovat dokáží, například makléřům.

Rizika mohou vyvolat ztráty na osobách, finanční ztráty nebo škody na majetku. Risk management zkoumá rizika zařazená do několika skupin. Dle Ducháčkové jsou děleny následovně:³

- fyzické ztráty nebo poškození majetku a škod na zdraví,

¹ viz SMEJKAL, V. a RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2010. ISBN 80-2473-051-0.

² viz SMEJKAL, V. a RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2010. ISBN 80-2473-051-0.

³ viz DUCHÁČKOVÁ, E. *Principy pojištění a pojišťovnictví*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-51-4.

- odpovědnost za škody,
- přerušení ekonomické činnosti,
- chyby v řízení,
- nedbalost,
- technologická rizika,
- politická rizika,
- sociální rizika,
- rizika vyplývající z přírodního prostředí.

Ekonomický subjekt může riziko snížit svým chováním. Může se chovat opatrněji, být obezřetnější a přijímat různá preventivní opatření. Na druhou stranu může riziko odvrátit tím, že ho přenesení na pojišťovnu, která se o něj v případě realizace nahodilé události postará. Toto přenesení rizika nazýváme pojištěním, které je nejtypičtější metodou snižování rizika. Pojištění je v odvětví podnikání velice významné, neboť vznik nahodilé události může firmě způsobit značné ztráty a v extrémních případech až krach firmy. Správně zabezpečená firma, například formou pojištění pak optimalizuje náklady na existující rizika.

1.2 Management

S rozvojem společnosti vznikají a vyvíjí se nové obory. Právě management se dá považovat za jeden z novějších oborů. Management, pojem, se kterým se většina z nás setkává v každodenním životě. Pojem, který lze zřetelně vysvětlit krátkou definicí. Například Michael Armstrong definuje tento obor takto: „*Řízení se týká rozhodování o tom, co dělat, a pak zabezpečování toho, aby se to prostřednictvím lidí udělalo.*”⁴ Jaromír Veber zas management definuje jako: „*Souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace.*”⁵ Definice managementu nalezneme nesčetné množství, všechny skrývají myšlenku řízení lidí za účelem dosažení cílů organizace.

⁴ viz ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing a. s., 2008. ISBN 80-2472-177-5.

⁵ viz VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5.

Jedná se o vědní disciplínu, která se opírá o proměnlivá fakta, jenž jsou spojena se stále se měnící realitou. Výraznou roli zde sehrává vliv prostředí. Z toho důvodu ne každý problém musí probíhat podle stejného plánu a ani nemusí mít stejný vývoj, měl by se však dopracovat ke stejnému výsledku.

Management má podle Vebera sedm fází, kterými jsou rozhodování, plánování, řízení implementace, kontrola, organizování, řízení lidských zdrojů a komunikace.⁶ Každá z nich zahrnuje řadu systematických činností vedoucích k dosažení předem stanoveného cíle.

1.3 Definice risk managementu

Po spojení pojmů riziko a management dohromady, dostáváme pojem risk management, který je předmětem této diplomové práce.

Risk management je poměrně mladé odvětví. Intenzivně se vyvíjí teprve něco málo přes 60 let. Jedná se o dynamicky se rozvíjející vědní disciplínu, která se vyvinula z potřeby chránit současná i budoucí aktiva podniku. Chránit tyto aktiva je nelehký úkol a aby mohl být efektivně splněn, je potřeba identifikovat rizika, jenž jsou pro organizaci specifická a je nutné na ně adekvátním způsobem reagovat. Každodenní život nese rizika a tím, že se s nimi setkáváme prakticky každou minutou, tak je nelze omezit jen na nějaký krátký časový úsek. Jedná se o dlouhodobý a cíleně směřovaný proces sloužící k odvrácení rizik a s nimi spojenými negativními událostmi. Jak napsal Milan Tichý: „Čím vzdálenější je okamžik nebo doba, pro kterou zamýšlíme riziko řídit, tím náročnější jsou postupy, a tím méně spolehlivé jsou odhady.“⁷

Řízení rizik se nevztahuje pouze na konkrétní oblast, musí být prováděno na všech úrovních organizace. Tyto úrovně jsou obvykle označovány jako firemní úroveň, která zajistí vytvoření zásad řízení rizik, dále úroveň strategického obchodu a v poslední řadě projektová úroveň.

O řízení rizik hovoříme především v oblastech přírodních katastrof a havárií, rizik vyvolaných lidským faktorem, rizik spojených s ochranou životního prostředí, finančních rizik, technických rizik, atd.

⁶ viz VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5.

⁷ viz TICHÝ, M. *Ovládání rizika: analýza a management*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.

Pro řízení rizik je charakteristické využívání technických a manažerských dovedností, dostupného know-how a inženýrských znalostí za účelem ochrany životů, majetku a životního prostředí.⁸ Samotný proces řízení rizik je snaha o zamezení současných i budoucích faktorů negativně působících na podnik a návrh řešení zahrnující eliminaci nežádoucích vlivů.

Zmiňovaná oblast managementu je složitý proces zahrnující mnoho náročných činností, analýz a procesů zajišťujících ochranu proti riziku a obranu proti vzniku negativní nahodilé události. Během procesu řízení rizik dochází k mnoha specifickým fázím, jejichž vzájemné působení je potřeba pro kvalitní formu risk managementu brát v úvahu.

1.3.1 Fáze risk managementu

Riziko ohrožuje naši jistotu, a proto je potřeba ho snižovat. Pro dosažení co nejnižšího rizika nebo nejlépe zajištění zamezení rizika úplně, je potřeba provést jeho analýzu, která zahrnuje mnoho vzájemně navazujících činností. Jaké jsou konkrétní fáze risk managementu, není jednoduché říci. Každý kdo studuje tuto vědní disciplínu a zabývá se jí ve svých knihách více do hloubky, má povětšinou trochu odlišný pohled na jejich rozdělení. Většina z nich se však přiklání k rozdělení na tři hlavní fáze, kterými jsou: identifikace, ohodnocení a reakce na riziko. Jelikož se k tomuto dělení přiklání i autoři Merna a Al-Thani, rozhodla jsem se toto i dle mého názoru nejvhodnější dělení popsat v této diplomové práci.

Pokud se budeme zabývat pouze základní úrovní risk managementu, můžeme hovořit o řízení rizika zahrnující pouze identifikaci rizik a předvídání jaká je pravděpodobnost jejich vzniku. Následně pak lze určit, jak vážné mohou následky jejich vzniku být.⁹ Fáze risk managementu jsou následující¹⁰

- Identifikace rizika: Tato fáze se skládá z určení toho, která rizika mohou mít vliv na projekt a dokumentaci. Součástí je charakteristika každého z rizik. Nezabývá se pouze riziky vnitřními, ale i těmi, které nás mohou zasáhnout zvenčí. Nesmíme opomenout to, že ne všechna rizika jsou na první pohled viditelná, často se setkáváme i s riziky skrytými, jejichž výskyt většina lidí nepředpokládá, což je

⁸ viz DAŇHEL, J. et al. *Pojistná teorie*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-00-2.

⁹ Viz MERNA, T. a AL-THANI, F.F. *Corporate risk management*. 2. vyd. 2008. ISBN 04-7051-833-2.

¹⁰ Viz MERNA, T. a AL-THANI, F.F. *Corporate risk management*. 2. vyd. 2008. ISBN 04-7051-833-2.

velkou chybou. Součástí identifikace rizika je zjištění stavu aktiv podniku, u nichž existuje potencionální hrozba pro podnik.

- Ohodnocení rizika: Fáze, zaměřená na ohodnocení rizik tak, abychom našli vhodné východisko pro jejich řízení. Je třeba nejen nalézt a stanovit situace, které představují riziko a jednoznačně vyžadují reakci, ale také zjistit pravděpodobnost vzniku škody a ohodnotit velikost možného rizika. Výstupem této fáze je seznam, definující hrozby, kterým je potřeba věnovat zásadní pozornost. Proces kvantifikace rizika a analýza by měla rovněž dokumentovat zdroje rizik a rizikových událostí. V dnešní době již existuje řada nástrojů a technik pro použití analýzy rizik. Nejdůležitější jsou však dva typy metod, které jsou také nejčastěji používány. Jedná se o kvalitativní a kvantitativní metody. Kvalitativní analýza rizik spočívá v sestavování seznamu rizik a popisu jejich pravděpodobných výsledků. Zahrnuje použití počítačových modelů využívající statistické údaje k provedení analýzy rizik. Analýza kvalitativního rizika popisuje povahu rizika a pomáhá zlepšit jeho porozumění.
- Reakce na riziko: Fáze zahrnující definování postupů k vylepšení příležitosti a odpověď na hrozby plynoucí z předcházející fáze. Zde se musí přijmout opatření k eliminaci rizika a možnosti vzniku škod. Vhodná jsou jak fyzická tak strategická opatření, jako je například změna systému či použití bezpečnějších prostředků. Pokud ani jedna u těchto opatření nejsou schopná předejít problémům, naskýtá se možnost využít krytí rizik z vlastních zdrojů či přenesením rizika na specializovanou instituci, na pojišťovnu.

1.4 Podnik

Stejně jako mnoho jiných pojmů i pojem podnik má mnoho definic. Podnik můžeme obecně považovat za prostředí, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstup. Dvořáček zas podnik definuje jako subjekt, jehož činnost spočívá v nabízení zboží nebo služeb na trhu.¹¹ Jiné definice hovoří o podniku jako ekonomickém a právně samostatném subjektu, založeném za účelem podnikání.¹²

¹¹ DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C H Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

¹² DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C H Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

Podniky může podle jejich velikosti rozdělit na mikro podniky, malé, střední a velké podniky. V doporučení Evropské komise 2003/361/EC je za mikropodnik považován podnik zaměstnávající maximálně 10 zaměstnanců. Roční obrat mikropodniku musí být do 2 mil. EUR a aktiva též do 2 mil EUR. Malé podniky dle tohoto doporučení musí zaměstnávat do 50 zaměstnanců. Jejich zisk nesmí přesáhnout 10 mil. EUR a souhrn aktiv by měl činnit maximálně 10 mil. EUR. Podniky, jenž zaměstnávají do 250 zaměstnanců jsou označovány za střední podniky. Ty musí realizovat obrat více než 50 mil. EUR a aktiva 43 mil. Za velké podniky jsou pak považovány, ty které čítají více než 250 zaměstnanců, roční obrat mají vyšší než 50 mil. EUR a aktiva větší než 43 mil. EUR.¹³ Během existence firmy prochází podnik životními cykly. Známy Millerův a Friesenův model životního cyklů podniku popisuje jeho stádia jako stádia založení, růstu, stabilizace, krize a zániku. Ne každá firma během své existence zaznamená všechna stádia.¹⁴ Stádium krize v podniku se budu zabývat v následujících odstavcích.

1.5 Krize a krizové řízení

Podle Zuzáka a Königové je krize: „*Nerovnováha mezi podnikem a jeho okolím, nebo dysfunkce mezi vnitřními systémy podniku ohrožující dosahování podnikových cílů, nebo dokonce dalších existencí podniku. Nerovnováha a dysfunkce jsou důsledkem projevů působení rizik, která přerostla v krizový stav.*”¹⁵ Krize mohou mít různé stupně, mohou být závažné, ale i neškodné, některé mohou být dokonce ku prospěchu. Mohou se vyvíjet pomalu nebo rychle. Pomale se vyvíjející krize je lépe zvládnutelná, protože firma může postupně přijímat opatření, či aplikovat připravené krizové plány, kdežto když se firma ocitne v náhlé, rychle se vyvíjející krizi, může tato krize mít i zdrcující následky. Podnik musí být připraven na oba typy krizí. Pomalu se vyvíjející krize je častější a vzniká především u firem s velkým konkurenčním prostředím jako je například potravinářský či textilní průmysl.¹⁶

¹³ Viz DOPORUČENÍ EVROPSKÉ KOMISE 2003/361/ES [online]. 2013 [cit. 2013-11-11]. Dostupné z WWW: <http://eur-ex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:en:PDF>

¹⁴ KISLINGEROVÁ, E. Podnik v čase krize. Praha: Grada publishing a.s., 2010. ISBN 80-2473-136-3.

¹⁵ viz ZUZAK, R. A KONIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2009. ISBN 80-2473-156-8.

¹⁶ Viz SMEJKAL, V. a RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2010. ISBN 80-2473-051-0.

Krise se během svého průběhu nachází v několika fázích. Obvykle je za prvotní fázi považována potenciální krize, která je v podstatě krize stálá a dlouhodobá, často ani nebývá chápána jako krize, ale jako obvyklé stádium, které nepřináší neodvratnou hrozbu. Druhou fází je fáze latentní, která má často charakter běžných problémů a tak se často přejde bez nějakých významnějších nápravných opatření, až přejde do třetí fáze, fáze akutní. Ne vždy musí být přesun do tohoto stádia náhlý, často dochází i k pozvolným přechodům z fáze latentní do akutní. Hranice mezi nimi je velmi tenká a často neodhadnutelná. Pak už zbývá jen jediná fáze, kterou je nezvladatelná krize.¹⁷ Podnik se musí postarat o to, aby krize byla včas odhalena a bylo neprodleně zahájeno krizové řízení. Čas zde hraje zásadní roli a z hlediska zvládnutí krize je největším nepřítelem krizí postižené firmy. Jen při včasné odhalení je firma schopna přijmout nápravná opatření, která zabrání bouři uvnitř podniku. Odhalení krize v latentní fázi dává firmě větší naději na záchranu, než je tomu ve fázi akutní či nezvladatelné.

Na firmu působí velké množství vnitřních i vnějších faktorů, které mohou vyvolat krizi. Těchto faktorů je celá řada. Jak uvádí Smejkal a Rais, mezi hlavní vnitřní faktory můžeme zařadit:¹⁸

- nedisciplinovanost a uvolněnost finančního řízení firmy,
- splácení bankovních úvěrů, které jsou preferovány před veškerou ostatní činností,
- pozastavení plateb sociálního a zdravotního pojištění, naplacení nebo pozdní placení daní,
- prodlužování doby splatnosti faktur nebo upřednostňování některých věřitelů,
- nedostatek materiálu na výrobu,
- výpadky ve výrobě,
- nákup zastaralé technologie výroby či služeb,
- drahá výroba ve srovnání s konkurencí,
- nedostatek volných finančních prostředků, nezbytných pro výrobu,
- nekvalitní výroba (velké množství reklamací)
- odchod klíčových zaměstnanců,

Dále Smejkal tvrdí, že mezi vnější faktory, ovlivňující chod firmy patří:

¹⁷ Viz ZUZAK, R. A KONIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2009. ISBN 80-2473-156-8.

¹⁸ viz SMEJKAL, V. a RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2010. ISBN 80-2473-051-0.

- trhy, na kterých firma působí, stále více stagnují nebo silně kolísají,
- zesiluje se tlak konkurence, konkurence je v poslední době stále lepší,
- obchodování je stále těžší,
- klesá počet stálých zákazníků (klesá poptávka po výrobcích či službách firmy),
- firma je závislá na několika velkých zákaznících,
- prudce kolísají ceny surovin na trhu,
- výrobky nejsou konkurenceschopné,
- projevuje se negativní vliv změny kurzu měny.

V mnoha studiích se můžeme dopátrat až neskutečného faktu, že 70–80 % krizí vzniká v okolí podniku a je zapříčiněno především špatným vyhodnocením situace a selháním risk managementu daného podniku. Dokonce 90% krizí si způsobí podnik sám. Z Albachova výzkumu z roku 1984 vzešel zajímavý výsledek poukazující na to, že první krize v podniku vzniká bezprostředně po jeho založení. Vlastník se v této fázi teprve rozkoukává na trhu a učí se novým věcem, proto může dojít k podcenění rizik vedoucích ke vzniku první podnikové krize. Druhou krizí, se kterou se můžeme v podnikovém prostředí setkat, je krize věku. V tomto období firma neinovuje a tak nedosahuje předních pozic na trhu.¹⁹ Tato krize může mnohdy dosáhnout až ničivých důsledků. Pokud firma včas nezasáhne tak, aby byla krize zažehnána, může dojít až ke krachu společnosti.

1.5.1 Financování krizového řízení

Podle charakteru finanční krize a podle toho v jaké fázi krize se podnik nachází, můžeme určit, jakým způsobem bude krize financována. Čím delší krize je, tím náročnější bude na financování. Dlouho se táhnoucí průběh s sebou nese vyčerpání podnikových zdrojů a to nejen finančních ale i lidských, jelikož má negativní účinek na morálku pracovníků a na ztrátu inovace. Proto zejména latentní krize je pro podnik dlouhodobě vyčerpávající a z hlediska špatné aktivity pracovníků, kteří často ztrácí kreativitu a výkonnost je chápána jako běžný proces, nikoliv krize. Naopak akutní krize vyžaduje rychlý obrát situace, které si nelze nevšimnout. Mnohdy vede k rychlým rozhodnutím, která bývají často unáhlená a zbrklá. Dochází k propouštění zaměstnanců a výrazné ztrátě finančních prostředků ve snaze financovat nefinancovatelné. Podnik jedná unáhleně

¹⁹ Viz ZUZAK, R. A KONIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2009. ISBN 80-2473-156-8.

za účelem rychle se dostat z krize a neuvědomuje si, že takovéto vyčerpání zdrojů mu způsobí problémy v budoucnosti nesoucí například ztrátu jeho potenciálu. Podnik by měl disponovat dostatečnými rezervami, které v případě nastání negativní události mohou firmu zachránit od krachu.

1.5.2 Nápravná opatření

Risk management je prevencí. Krizové řízení je odpověď na krizi. Každé dobře vedené a zvládnuté krizové řízení poskytuje podniku jistotu, v tom, že v případě vzniku krize, bude podnik na tuto situaci připraven, jak nejlépe to půjde a její následky pak budou co nejmenší.

Krizi je vhodné chápat jako příležitost, která nám umožní přijmout lepší opatření k ochraně firmy. Ukazuje, co podnik zanedbal, co je potřeba zlepšit a v jakých oblastech se musí dále učit a utužovat. Krize není hrozba, ale možnost dalšího rozvoje v oblasti řízení rizik. Často právě díky ní může dojít k posílení firmy. Umožňuje nám totiž ponaučit se z chyb, díky kterým budeme v budoucnu schopni lépe identifikovat riziko a přijmout vhodné metody k jejich eliminaci.

1.6 Historie pojišťovnictví

Pojištění představuje již od pradávna způsob, jakým se lze finančně vyrovnat s nahodilými událostmi. Účastník tak není na riziko sám a ví, že v případě realizace rizika mu bude poskytnuta pomoc, díky které se s negativními důsledky lépe vyrovná. Nejen jednotlivci, ale i firmy si často sjednávají pojištění, které je chrání před ničivými riziky. Firmy se před krizí mohou chránit nejen vlastními zdroji jako například samopojištěním, ale není výjimkou, že rizika přenáší na specializované instituce, na pojišťovny. Pojištění může být součástí risk managementu, je totiž jedním z nástrojů prevence před riziky.

1.6.1 Historie pojišťovnictví ve světě

Riziko a vznik negativních událostí je znám už od nepaměti. Již od počátku se lidstvo setkává s rizikem hmotných i fyzických ztrát. Pojištění ve formě v jaké ho známe dnes, vzniká až v 18. století, i předtím však existují prvopočátky smluv a dohod zajišťující určitou formu krytí rizika.

První zmínky o pojišťovnictví nalezneme ve starém Egyptě v období kolem roku 2 500 před n. l. Toto pojištění mělo především formu vzájemného krytí ztrát a to hlavně v souvislosti s krytím výdajů na pohřby. O 500 let později, kolem roku 2 000 před n. l. se začaly vyskytovat dohody kryjící ztrátu majetku, například při přepravě zboží pomocí karavan nebo při ztroskotání lodi. Dalším významným obdobím pro vývoj pojišťovnictví byly roky kolem roku 400 před n. l. V této době se především ve starověkém Řecku začaly sjednávat dohody o vyplácení dávek pro nemocné a zmrzačené vojáky bojujících ve válkách. Tyto prvopočátky pojištění měly především formu vzájemné pomoci od ostatních obyvatel a často se jednalo o pomoc, kterou si mohli dovolit pouze zámožné skupiny obyvatelstva. Jednalo se spíše o uzavřenou skupinu osob, která sdružovala majetek. Postupem času, především pak ve středověku, vznikaly další skupiny a spolky, které si vzájemně vypomáhaly. Z tohoto období, z roku 1379, také pochází první dochovaná pojistná smlouva. Jednalo se o námořní pojistku uzavřenou v italské Pise.

Životní pojištění se plně začalo vyvíjet až v 16. století. Dne 18. června 1583 uzavřel William Gibbons smlouvu na život s Richardem Martinem na období 12 měsíců, těsně před uplynutím smlouvené doby pan Gibbons zemřel. Tyto smluvní formy trvaly až do 18. století, kdy byly zpřísněny podmínky pro uzavření životních pojištění. Převratem v oblasti životního pojištění byl rok 1756. V tomto roce se matematik James Dotson rozhodl sjednat si životní pojištění. To mu však pojišťovna odmítla sjednat díky rizikovému věku. Proto, aby se ostatní lidé vyššího věku nesetkali s podobným problémem, vytvořil tabulky premiových sazeb. Ty umožnily pojištění života za určitý obnos peněz na určitý počet let. Tabulky sestavil po podrobném prozkoumání délek života, knih narození a mnoha dalších dat. Po dlouhé zkoumání se rozhodl riziko rozprostřít na všechny pojištěnce po celou dobu pojištění a vysoké náklady, které představoval pojištěnec vysokého věku, byly vyrovnány nižšími náklady počítanými na pojištěnce mladšího²⁰.

17. století lze považovat za opravdový počátek vzniku pojišťovnictví. Vznikají první pojišťovny a krytí rizik zaznamenává strmý vzestup. Za první řádnou pojišťovnu je považováno zřízení generální požární pokladny v Hamburku, roku 1676 a následně pak roku 1680 vznik první komerční pojišťovny. První komerční pojišťovna vznikla v Londýně a nesla název The Fire Office. Vznikla díky následkům ničivého požáru v Anglii roku

²⁰ Viz HISTORIE POJIŠŤOVNICTVÍ. In: Broken team. [online]. 2013 [cit. 2013-08-10]. Dostupný z WWW: <http://www.brokerteam.cz/historie>

1666, které přiměly stát k zamyšlení a jako nápravné opatření se rozhodli založit pojišťovnu, která zabrání případným podobným ničivým finančním škodám. Od té doby zaznamenává pojišťovnictví výrazný rozvoj a v následujícím 18. století zaznamenává výrazný boom. Jedná se především krytí finančních ztrát v případě vzniku požáru, krytí rizika smrti a zavedení námořního pojištění. Právě díky potřebě námořního pojištění se pojištění vyvíjí nejprve v přímořských městech.

První pojišťovna vznikla v USA a založil ji Benjamin Franklin v roce 1752. Více známou pojišťovnou je však světoznámá Lloydova společnost, založená v Londýně v roce 1771. Vše začalo tím, že si Edward Lloyd otevřel v ulici Tower Street kavárnu a jelikož hlavní klientelu kavárny tvořili obchodníci, makléři, námořníci a kapitáni lodí, stala se kavárna místem s velkou koncentrací informací o námořní dopravě a často zde docházelo k uzavírání smluv, týkajících se krytí ztráty či poškození lodí a jejich nákladů. Vzájemné smlouvy a dohody daly vznik této světoznámé společnosti, která byla založena spojením finančních zdrojů anglických obchodníků. Časem byly prostory Lloydovy kavárny nedostačující, a tak se centrum námořního pojištění přesunulo do prostor londýnské burzy jež se zanedlouho stalo celosvětovým centrem námořního pojištění.

S rozvojem dopravních prostředků stoupala potřeba pojištění majetku a odpovědnosti za škodu způsobenou třetí osobě. Vznikaly další a další pojišťovny a roku 1846 také první zajišťovna nesoucí název Kolínská zajišťovací společnost. Již od počátku 19. století je pojištění chápáno jako forma podnikání a rychle se rozvíjí. Není už záležitostí pouze chudých lidí, ale prosazuje se i ve vyšších vrstvách a dochází ke vzniku nových odvětví pojištění.

1.6.2 Historie pojišťovnictví v českých zemích

Stejně jako v jiných zemích i na území našeho státu docházelo k nejvýraznějšímu rozvoji pojišťovnictví v 18. století. Největší zásluha za rozvoj pojišťovnictví na našem území je dána císařovně Marii Terezii, která nejen, že apelovala na zakládání pojišťoven, ale pořádala také dobročinné akce na pomoc poškozeným. Koncem 18. století vzniklo několik zabezpečovacích ústavů a to nejen pro sirotky a vdovy. Díky patentu císaře Františka I. ze dne 4. září 1819 dostalo pojištění právní úpravu a mohly tak vznikat nové pojišťovny, které na sebe nenechaly dlouho čekat. Tou nejvýznamnější je bezpochyby První česká vzájemná pojišťovna založená v roce 1827 v Praze, která po požáru Národního

divadla z roku 1881 zaplatila za škodu téměř 300 tisíc zlatých. Další významnou pojišťovnou byla Moravsko-slezská vzájemná pojišťovna založená v roce 1830 v Brně. Jelikož na českém území doposud neexistovala pojišťovna zaměřená čistě na životní pojištění, bylo nutné ji založit. Na tento podnět byly roku 1869 založeny v Praze dvě české pojišťovny, pojišťovna Slavia a pojišťovna Praha. Až do konce 19. století hrály tyto dvě české pojišťovny (Slavia, Praha) společně s německou Concordií na Rakousko-Uherském pojistném trhu životního pojištění jen nepatrnou roli (2,5-3%) a hlavní roli hrály zahraniční ústavy (vídeňské, terstské a budapešťské). Od přelomu 19. a 20. století hrálo životní pojištění hlavní roli v oblasti pojišťovnictví na území Rakousko-Uherska.

V období první světové války došlo k určitému ustrnutí v oblasti pojišťovnictví a došlo k přerušení doposud úspěšného rozvoje pojišťovnictví. Po tomto nepříznivém období dochází opět k zakládání nových pojišťoven a i přes chvilkové ustrnutí za doby protektorátu bylo na našem území v roce 1945 evidováno celkem 733 pojišťoven, pojišťovacích spolků a zahraničních reprezentací.

Velké množství pojišťoven bylo 24. října 1945 znárodněno zestátněním Dekretem prezidenta republiky a k řízení pojišťovnictví byla ustavena Pojišťovací rada se sídlem v Praze. Od 1. 1. 1947 bylo v Československu pouze pět pojišťoven a národních podniků a následně v roce 1948 byl zformován pouze jeden ústav a to Československá pojišťovna. V souvislosti s novým federativním uspořádáním státu v roce 1968 byly z jediné Státní pojišťovny vytvořeny dva samostatné subjekty Česká státní pojišťovna se sídlem v Praze a Slovenská štátna poisťovňa se sídlem v Bratislavě²¹.

1.7 Vývoj risk managementu

Stejně jako vývoj pojišťovnictví i vývoj risk managementu sahá až do dob dávno minulých. První zmínky můžeme nalézt až v dávném starověku a možná bychom se dopátrali ještě dále. Tyto prvopočátky však nejsou příliš podstatné, protože ač existovaly náznaky risk managementu již v pradávných dobách, risk management je poměrně mladé období, protože se vyvíjí teprve několik desítek let. V následujících řádcích se tedy zaměřím na mezníky, které jsou ve vývoji risk managementu nejpodstatnější, proto se přeneseme až do druhé poloviny 20. století.

²¹ Viz HISTORIE POJIŠŤOVNICTVÍ. In: Broken team. [online]. 2013 [cit. 2013-08-10]. Dostupný z WWW: <http://edu.uhk.cz/~jindrvo1/predmety/?p=pojis&page=historie>

Risk management se během svého vývoje dostává do tří významných etap. První etapa nazvaná první doba risk managementu je obdobím zaměřeným na ochranu podnikání. Druhou dobou risk managementu je obdobím Britských institucionálních standardů. A poslední třetí etapa, nazývaná třetí dobou risk managementu, je obdobím Australského standardu.²²

První doba risk managementu se nese v duchu ochrany podnikání před ztrátami, které běžně podnikatelská činnost nese. Jedná se o období let 1960 a 1970 a můžeme ho považovat za první rozkvět risk managementu.

Druhá doba risk managementu je datována na období let 1970 až 1980. Celé období se nese v duchu vzniku nových pravidel a norem. Vznikají Britské standardy a je kladen důraz nejen na hodnocení kvality, ale také na samotnou prevenci. Vládní legislativa vyžaduje ochranu nad riziky, kterým čelí vlastníci organizací, proto je vyžadována bezpečnost práce a ochrana zájmů zákazníků.

Třetí doba risk managementu trvá od roku 1995 do současnosti. V této etapě již plně dochází k samotnému formování oboru risk management. Dochází k vydávání mnoha standardů upravujících řízení rizik v organizacích, které firmám určují přísnější požadavky na podávání výkazů a dalších finančních záležitostí. Nejvýznamnějšími standardy, které v tomto období vznikly byl Australský a později i Kanadský standard. V roce 1995 je vydán Australský standard AS/NZS 4360, který se postupem času stal základní celosvětově uznávanou normou pro řízení rizik a zároveň i jedinou normou, která se věnuje řízení rizik bez ohledu na typ rizika. Tento standard poskytuje jakýsi „návod“ pro řízení rizik. Popisuje jednotlivé kroky procesu řízení rizik a nabízí obecný mustr pro zjištění souvislostí, identifikaci, analýzu, vyhodnocení, zvládání, sledování a hlášení rizik.²³ Během následujících let vznikají další normy a standardy upravující řízení rizik. Tou poslední, kterou považuji za nejpodstatnější a budu se jí věnovat v druhé kapitole diplomové práce, je norma ISO 31000:2009 Risk management.

²² Viz KAFKA, T. Průvodce pro interní audit a risk management. Praha: C H Beck, 2009. ISBN 80-7400-121-0.

²³ Viz AS/NZS 4360: Enterprise Risk Management. In: Risk analysis Consultants. [online]. 2008 [cit. 2013-03-14]. Dostupný z WWW: http://www.rac.cz/rac/homepage.nsf/CZ/AS_NZS_4360.

2 Analýza vlivu novodobé finanční krize na vývoj risk managementu ve firmách

2.1 Novodobá finanční krize

Před pěti lety, v roce 2008, zaznamenal celosvětový finanční trh výrazný propad v oblasti financí. Rok 2008 je rokem, který vstoupil do podvědomí mnoha lidí jako rok novodobé finanční krize a právě tato krize, je tou krizí, která má druhé největší dopady na globalizovaný svět od Černého pátku z roku 1929.

Krach na New Yorské burze byl největším burzovním krachem v dějinách a ovlivnil všechny světové ekonomiky na mnoho let. Krachu předcházela dlouholetý růst akcií, který však v roce 1929 rostl pouze pozvolně. Dne 5. září 1929 dosáhli akcie svého maxima a vyvolali tak polemiku o jejich nadhodnocení. Tyto polemiky bohužel nebyly brány v potaz, přesto však několik týdnů poté došlo ke krátkodobému poklesu akcií, který vyvolal nejistotu u akcionářů a přispěl k jejich velkému hromadnému prodeji. Akcionáři se je snažili prodat za jakoukoliv cenu, což zrychlilo jejich hluboký propad a zapříčinilo krach na New Yorské burze. Mnohaletý růst byl tímto dnem zastaven a započal Velkou hospodářskou krizi, která trvala až do 30. let 20. století. Důsledkem bylo zhroucení ekonomik po celém světě kromě SSSR. První 4 roky po krizi byly ekonomicky nejhorší a nejnáročnější a dlouho trvalo, než se ekonomika ustálila.²⁴

Významným rokem pro rozbouřenou ekonomiku byl rok 1933, kdy byl Franklinem Roosveltem vypracován program zvaný New Deal. Hlavním cílem tohoto programu bylo vybudování centrální banky, omezení liberálních ekonomických principů a zachování demokracie. Součástí bylo založení hypoteční banky Fannie Mae (Federal National Mortgage Association), založené za účelem poskytování peněz místním bankám na financování hypoték ve snaze umožnit lidem cenově lepší dostupnost bydlení.

2.1.1 Fannie Mae a Freddie Mac

Fannie Mae byla hypoteční bankou, která se zabývala nákupem hypoték financovaných vydáváním hypotečních zástavních listů. Vytvořila likvidní sekundární trh s hypotékami,

²⁴ Viz BUŘÍNSKÁ, B. *Pohled do historie: jak začala velká hospodářská krize v roce 1929*. In: Finance.idnes. [online]. 2008 [cit. 2013-08-10]. Dostupný z WWW: http://finance.idnes.cz/pohled-do-historie-jak-zacala-velka-hospodarska-krize-v-roce-1929-p7g-/bank.aspx?c=A081022_135219_bank_bab.

a umožnila tím bankám a další specializovaným institucím vystavit více úvěrů na bydlení. Princip spočíval především v tom, že koupí pojištěné hypotéky Federal Housing Administration (FHA). V prvních třiceti letech po založení držela monopol na sekundárním hypotečním trhu. V roce 1968 se vláda rozhodla monopol zrušit a vytvořila Fannie Mae konkurenci. Byla založena další hypoteční banka zvaná Freddie Mac. Monopolizaci trhu s hypotékami bylo rázem zabráněno a byla vytvořena volná soutěž mezi oběma společnostmi. Je paradoxem, že zrovna tyto banky jsou hlavními aktéry počátku vzniku novodobé finanční krize z roku 2008.

V době kdy se Spojené státy americké potýkaly s bankovní krizí, v 80. letech minulého století, zažívaly náročné období i agentury Fannie Mae a Freddie Mac. Není tedy divu, že po období plného finančního vypětí došlo opět k další finanční krizi. Obě hypoteční banky byly v nestabilní situaci, které vedly k poklesu jejich akcií na extrémně nízkou úroveň. Podhodnocené akcie koupil známý akciový investor Peter Lynch do portfolia fondu Fidelity Magellan, což rázem zajistilo jejich výrazné zhodnocení. O nestabilní situaci Fannie Mae se vědělo již několik let, proto její pád nebyl zas až takovým překvapením a mnoho lidí by předpokládalo, že po těchto náznacích hrozby finanční krize, by ministerstvo financí a Federální rezervní systém měli být připraveny na nepříznivou finanční situaci. Bohužel se tomu tak nestalo.²⁵

Obě hypoteční banky spravovaly velké množství hypoték, proto nad nimi převzala kontrolu americká vláda. Věděla totiž, že při jejich kolapsu, nebo kolapsu jedné z nich by došlo k obrovským finančním problémům po celém světě a snažila se tomu, alespoň tímto způsobem zamezit.

2.1.2 Příčiny vzniku krize

Pakliže se chceme dopátrat příčinám vzniku finanční krize, musíme nejprve pochopit, jak finanční krize vůbec vznikla a celkově tak porozumět jejímu průběhu. Pokud nejsou spolehlivě popsány příčiny jejího vzniku, nemůže dojít k nápravě a především není možné předejít vzniku nových finančních krizí. Jaké jsou tedy příčiny jejího vzniku? Na to neexistuje jednoznačná odpověď. Každý ekonom by na ní odpověděl jinak, ale i přesto se většina z nich shoduje na tom, že celosvětovou novodobou finanční krizi

²⁵ Viz KOHOUT, P. Finance po krizi. Praha: Grada Publishing a. s., 2011. ISBN 80-2474-019-2.

započaly problémy na hypotečním trhu ve Spojených státech amerických, které trvaly dlouhá léta, až se nakonec staly tak neúnosnými, že vypukly v krizi.

Dlouhá léta až do léta roku 2007, kdy vypukla finanční krize, zaznamenávala ekonomika hospodářský růst. Nejednalo se o nic nepřehlédnutelného, růst byl totiž ohromný a inflace naopak obecně nízká. Kromě toho i mezinárodní obchod zaznamenal rozkvět. Jak rozvojové tak rozvíjející se státy zažívaly rozsáhlý pokrok. Díky velkému objemu peněz, který v tehdejší době byl v ekonomice ve formě bankovních úvěrů, zaznamenalo mnoho států včetně České republiky rekordně nízkou nezaměstnanost, vysoké zisky podniků a relativně dobrý stav veřejných financí.²⁶ Vše bylo na dobré cestě a vypadalo to jako by se jednalo o nový Zlatý věk. Zdálo se, jako by po všech krizích, které svět za poslední roky zasáhly, přišel nový boom. Ekonomika byla silnější a bankovní systém se poučil z napáchaných chyb. Nic nenasvědčovalo tomu, že by mohla přijít krize. Později se ukázalo, že tato chvílemi až neuvěřitelná rovnováha byla pouze zdánlivá.

Rovnováha se opírala o dva trendy, které se s postupem času staly neudržitelné. Prvním faktem, který vyvolával zdánlivý dojem silné ekonomiky, byl rychlý růst schodků běžného účtu mnoha zemí. Potom co na začátku 21. století, v roce 2001 začala americká centrální banka (Federální rezervní systém - FED) udržovat krátkodobé sazby na extrémně nízké úrovni pro odvrácení blížící se hospodářské recese, výrazně vzrostly hodnoty nemovitostí.²⁷ FED snížil základní úrokové sazby z 6,50 na 1,75 procenta. Jednalo se o jednu z nejnižších hodnot základních úrokových sazeb v historii USA.²⁸ Mnoho firem se tímto krokem dostalo z útlumu a mohlo opět prosperovat. Druhým trendem byl tedy nárůst hodnot nemovitostí po celém světě. Tento trend se stal během pár následujících let neudržitelným a odstartoval novodobou finanční krizi.

Nízké sazby vyvolaly u obyvatel velký zájem o nemovitosti z hlediska investice do budoucna. Každý si chtěl nemovitost pořídit a s takto nízkou úrokovou sazbou na ni kdekdo měl. Zájem o výstavbu bytů a zároveň i o sjednávání hypoték prudce rostl. Nárůst zájmu byl extrémně vysoký a ekonomika na tento extrém nebyla řádně připravena. Tento tah Fedu rozpoutal boom ve stavebnictví.

²⁶ Viz KOHOUT, P. Finance po krizi. Praha: Grada Publishing a. s., 2011. ISBN 80-2474-019-2.

²⁷ Viz KOHOUT, P. Finance po krizi. Praha: Grada Publishing a. s., 2011. ISBN 80-2474-019-2.

²⁸ Viz ZEMÁNEK, J. *Hypoteční krize v USA. Příčiny, průběh, následky*. In: Euroekonom. [online]. 2008 [cit. 2013-08-09]. Dostupný z WWW: <http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jz-usa-hypoteky2>

Významným mezníkem je rok 1977, kdy byl vydán a vládou Jimmyho Cartera přijat zákon Community reinvestment act (Zákon o komunitním reinvestování a pozitivní diskriminaci při poskytování půjček). Tento zákon hovoří o tom, že banky mohou půjčovat půjčky komukoliv bez ohledu na to, jací jsou dlužníci. Nebyl brán zřetel na jejich bonitu a bylo v podstatě jedno, zda se jedná o chudou či bohatou vrstvu obyvatelstva. Hypotéku si mohl sjednat prostě kdokoliv. Zákon navazoval na dřívější zákony jako například Home Mortgage Disclosure z roku 1975 nebo o rok starší zákon Credit opportunity act z roku 1974. Oba zákony stejně jako Community reinvestment act se snažily o zamezení diskriminace při poskytování úvěrů. Žádný z nich však neměl takový dopad jako novela z roku 1995 již schválil Kongres za doby vlády prezidenta Billa Clintona. Díky němu si ve Spojených státech amerických lze sjednat půjčku bez doložení jakékoliv dokumentace o dosahovaných příjmech a mnohdy i bez ověření dokladu totožnosti. Tento fakt se však nevztahuje pouze na USA, není výjimkou ani České republiky či jiných zemích světa. Pakliže dojde k sjednání půjčky, aniž by byla ověřena bonita dlužníka, nemá banka záruku řádného splácení půjčky. Díky tomuto laxnímu přístupu tak mohl půjčku získat snad i bezdomovec. Často se stávalo, že spousta lidí s vidinou možnosti získat vysněné bydlení podepsala smlouvu, které ani nerozuměla a mnohdy doplatily na to, že nevěděli, že aktuální sazby, které byly díky FEDU na nízké úrovni, nejsou fixní. Není tak ani divu, že počet nesplacených hypotečních půjček krátce po boomu rychle rostl, což mělo za následek neodvratně se blížící finanční krizi.²⁹

Do této chvíle bylo vše, tak jak má být, nebo spíš naopak vše bylo až přespříliš pozitivní. Ceny nemovitostí stále rostly, všechny strany vydělávaly, všude jen samá superlativa. V tuto chvíli však dochází k výraznému bodu zlomu v oblasti risk managementu. Společnosti za vidinou vyšších příjmů se bezhlavě pouštěly do rizikových a často i předem prohraných obchodů a to vše aniž by zde byla jakákoliv regulace v podobě úpravy risk managementu. Hlavní bylo pouze vydělat co nejvíce, za co nejkratší dobu a s co nejnižšími náklady. To, jaká tato počínání s sebou nesou rizika, nikoho nezajímalo. Nedocházelo k žádným předpovědím rizik natož přijímáním jejich nápravných opatření. Vůbec nebyly vytvářeny žádné preventivní kroky, což zapříčinilo katastrofální následky novodobé finanční krize. Je však dobré, že finanční krize na nedostatky risk

²⁹ Viz WOODS, T. E. Meltdown. Regnery Publishing, 2009. ISBN 15-9698-106-7.

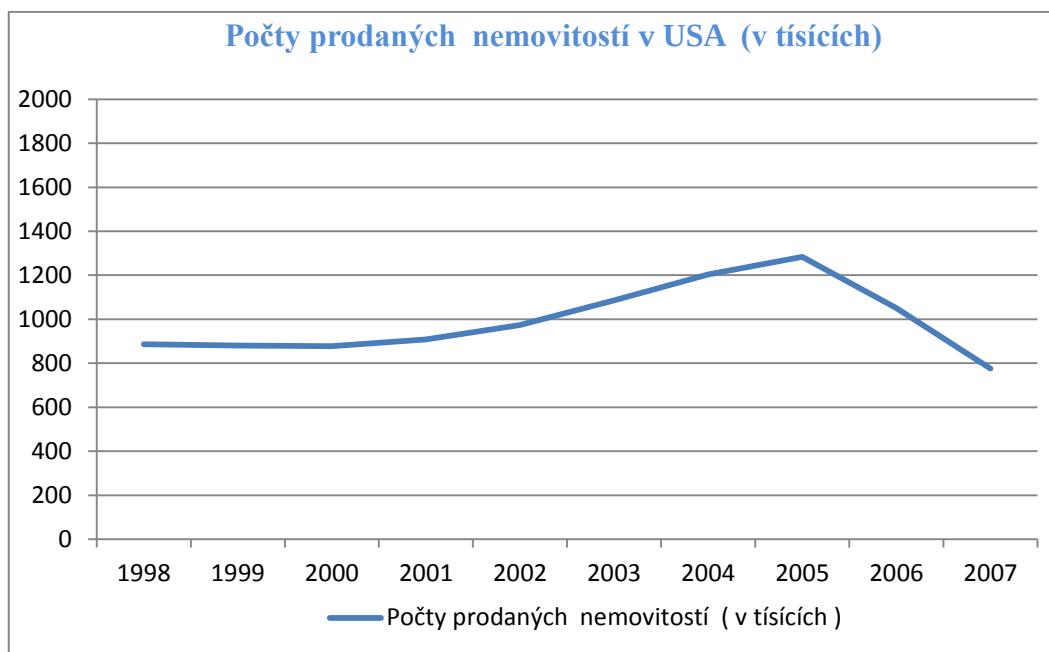
managementu ukázala a tato vědní disciplína mohla být tak implementována do celkové firemní kultury.

O situaci na hypotečním trhu v roce 2008 výstižně hovoří zpráva o vývoji finančního trhu v roce 2008, vydaná Ministerstvem financí České republiky z května 2009, cituji:

Objem hypotečních úvěrů poskytnutých obyvatelstvu (dále jen „objem hypotečních úvěrů“) k 31.12.2008 dosáhl 397,1 mld. Kč. Diskutovaným tématem je zpomalení dynamiky růstu HÚ. V roce 2008 se objem hypotečních úvěrů zvýšil o 63,6 mld. Kč, což představuje meziroční pokles přírůstku o 33,3 %. Vysvětlení tohoto vývoje lze spatřovat ve vysokém nárůstu objemu hypotečních úvěrů během 4. čtvrtletí roku 2007 (meziroční nárůst o 69,6 %). Ten mohl být ovlivněn anomálií v podobě efektu předzásobení, tj. snahou subjektů vyhnout se důsledkům daňových reforem uskutečněním transakcí před 1.1.2008, tedy před zvýšením DPH na stavební práce. Mezi další faktory, které mohou oslabovat dynamiku hypotečních úvěrů, patří mírný nárůst úrokových sazeb, zpomalení růstu reálných příjmů, opadnutí spekulativního zájmu o nákup bytu za účelem jeho dalšího pronájmu a také psychologické vlivy na straně potenciálních kupujících v souvislosti s vývojem na některých trzích jako jsou USA či Španělsko nebo v souvislosti s nejistým dopadem vývoje české ekonomiky na konkrétní jednotlivce.

V případě obytných nemovitostí v ČR se hovoří o cenové bublině zejména u starších bytů v panelových domech. Na straně poptávky by měla vývoj cen především ovlivňovat dostupnost hypotečních úvěrů, vývoj zaměstnanosti, reálných příjmů obyvatelstva, vývoj míry inflace a vývoj jejího očekávání, na straně nabídky pak stavební aktivita a finanční zdraví developerů a množství bytových jednotek připravených k prodeji. Cenové změny může také ovlivnit další pokračování procesu postupné deregulace nájemného. Cenový vývoj na jednotlivých částech trhu se může vydat s odlišnou intenzitou různým směrem.

V druhé polovině 20. století zaujímaly Spojené státy americké 1. příčku v nejvyšším počtu vlastnictví soukromých bytů na světě. Jejich finanční trh byl nejdynamičtější a nejrychleji se rozvíjející. Všechna tato superlativa se však postupem času stala negativy, časem se totiž pro světovou ekonomiku ukázala jako smrtící. Následující graf ukazuje prudký nárůst počtů prodaných nemovitostí ve Spojených státech amerických za období let 1998 - 2007.



Obrázek 1: Počty prodaných nemovitostí v USA v letech 1995 -2007

Zdroj: Vlastní zpracování z (<http://www.census.gov/const/C25Ann/soldstories.pdf>)

Do roku 2001 je vidět stabilní počet prodaných nemovitostí. V roce 2001 dochází po zavedení nízkých úrokových sazeb a dochází tak k výraznému nárůstu zájmu o nemovitosti. Ty následující čtyři roky rostou. V roce 2005 dosahují svého maxima, které činí 1 283 000 prodaných nemovitostí a po procitnutí z iluze levných půjček přichází výrazný pokles zájmu. Od roku 2005 nákup nemovitostí rok od roku klesá.

Netrvalo dlouho a klienti, kteří si hypotéku sjednali, zjistili, že není tak výhodná jak se zprvu mohlo zdát. Pohyb úrokových sazeb zásadně zahýbal s výší měsíčních splátek, které se staly postupem času neúnosné. Prodej nemovitostí začal pár let po obrovském boom rapidně klesat.

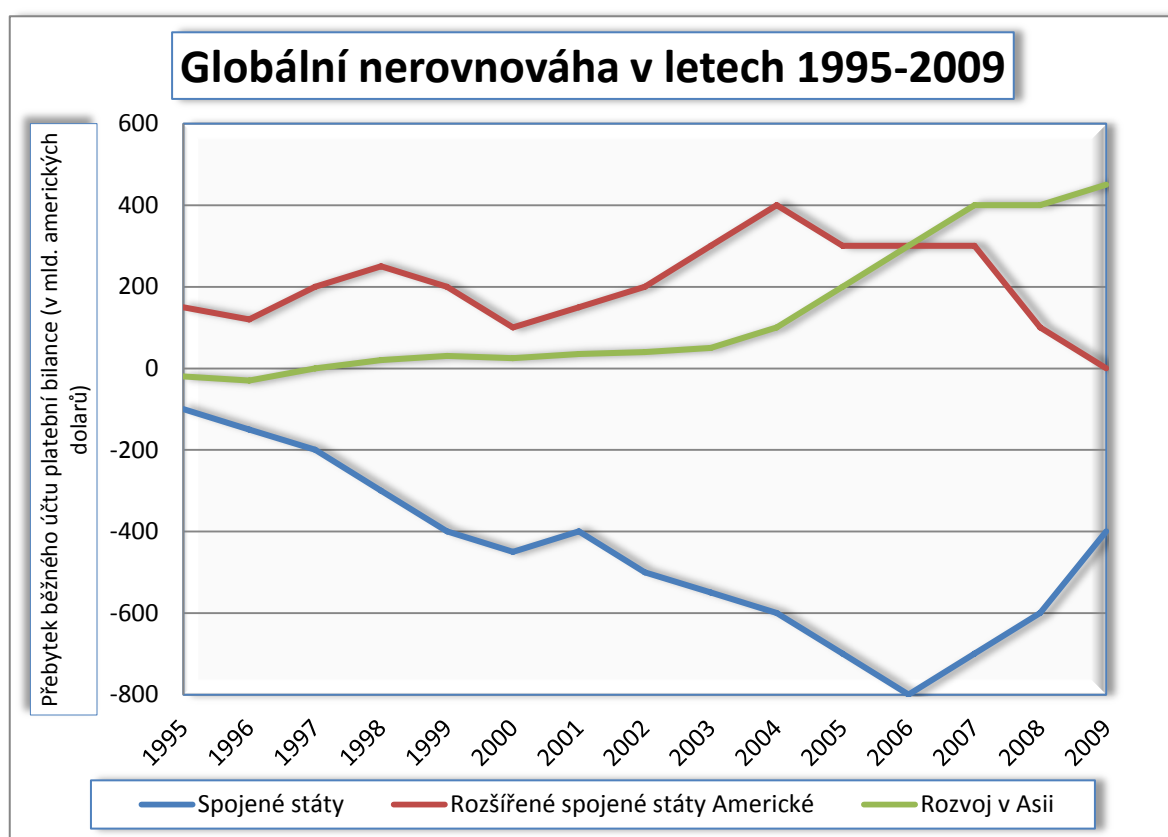
Tento pokles investic do bydlení zafungoval jako signál budoucí recese. Jak hovoří profesor Leamer v jednom ze svých článků: „Od druhé světové války předcházely osmi recesím podstatné problémy v bydlení a v sektoru zboží dlouhodobé spotřeby.“³⁰ Když se nad tímto výrokem zamyslíme, je více než jasné, že po tak výraznému poklesu prodeje bytů, musela následovat recese.

V dnešní době dochází ve vyspělých zemích čím dál častěji k prohlubování ekonomických recesí. Ekonomika se v této fázi hospodářského cyklu dostává do období

³⁰ Leamer, Edward: Housing IS the Business Cycle. NBER Working Paper NO. 13428, september 2007

poklesu reálného výkonu ekonomiky při výrazném poklesu domácí poptávky. Jedná se o situaci, která nejčastěji nastává po přesycení trhu v období dlouho trvajícího růstu nebo také při vyčerpání úvěrových zdrojů. Kdybychom přišli na to, co dostává ekonomiku do tohoto období útlumu, mohlo by nám to pomoci vysvětlit příčiny nerovnoměrnosti vývoje.

Nejen severní Amerika, ale i Asie se nečekaně z období prosperity dostala do krize díky velkému vzrůstu spekulativních investic. Stav ekonomiky Spojených států amerických, kde na jedné straně nalazíme narůstající dluh samotného USA a některých dalších vyspělých ekonomik a na straně druhé navyšující se přebytky rozpočtových zemí (především Číny) vytvářely prostředí globální makroekonomické nerovnováhy.³¹



Obrázek 2: Globální nerovnováha v letech 1995 – 2009

Zdroj: Vlastní zpracování z (<http://elsa.berkeley.edu/~obstfeld/santabarbara.pdf>)

³¹ Viz Leamer, Edward: Housing IS the Business Cycle. NBER Working Paper NO. 13428, september 2007

Obrázek 2 popisuje situaci globální makroekonomické rovnováhy. Jeho průběh říká, že do doby než udeřila asijská krize, tedy do roku 1997 mělo USA deficitní rozpočty, HDP však bylo mnohanásobně vyšší. Když porovnáme obě veličiny, nejedná o příliš extrémní čísla. Po propuknutí asijské krize v roce 1997 dochází k prohlubování nerovnováhy. Deficit běžného účtu platební bilance následujících devět let roste, až se roku 2006 dostává na maximum (-800 mld. Dolarů).³²

Mnoho ekonomů si odporuje v názoru na to, zda nerovnováha souvisí s krizí nebo ne. Někteří tvrdí že ne, jiní jsou přesvědčeni o tom, že s ní jednoznačně souvisí a jiní si zase nejsou zcela jisti, nebo se více méně přiklání k jedné z těchto dvou variant. Po prostudování mnoha odborných článků jsem nabyla názoru, že většina z nich hlavní příčinu finančního kolapsu v globální nerovnováze nachází. Lorenzo Bini Smaghi hodnotí tuto spornou otázku následovně: „Vnější nerovnováha je často odrazem a dokonce i předpovědí vnitřních nerovnováh. Hospodářské politiky by neměli ignorovat vnější nerovnováhy a jen spoléhat na to, že se sami ustálí.“³³

Po oficiálním jednání úředníků G7 na podzim roku 2003 bylo již jasné, že vzniklá globální nerovnováha nese značná rizika. Spojené státy americké se zde zavázaly ke krokům na podporu národních úspor a Evropa se zavázala ke zvýšení produktivity. O pár měsíců později, v únoru 2004 prohlásili ministři financí ze zemí G7 a guvernéři centrálních bank, že fiskální politika ve střednědobém horizontu je klíčem k řešení globální nerovnováhy. Na shromáždění v říjnu 2004 bylo všem spekulacím konec. Vše vyšlo najevo. Toshihiko Fukui zde totiž veřejně nastínil potencionální nebezpečí. Japonsko skončilo masivní devizové intervence a svět se řítí do novodobé finanční krize.³⁴

Pololánik ve své knize příhodně popsal začátek vzniku finanční krize. Bankrotem hypotečního trhu ve Spojených státech amerických propukla krize, která následně pokračovala pádem renomovaných investičních bank na Wall Street a také pádem

³² Viz OBSTFELD, M. and ROGOFF, K. *Global Imbalances and the Financial Crisis*. In: *Econometrics Laboratory Software Archive*.. [online]. 2009 [cit. 2013-04-10]. Dostupný z WWW: <http://elsa.berkeley.edu/~obstfeld/santabarbara.pdf>

³³ Viz GURRIA, A. *Building a sustainable recovery: the OECD experience*.. In: Leeds University Business School. [online]. 2010 [cit. 2013-08-10]. Dostupný z WWW: <http://business.leeds.ac.uk/news-events/building-a-sustainable-recovery-the-oecd-experience/>

³⁴ Viz OBSTFELD, M. and ROGOFF, K. *Global Imbalances and the Financial Crisis*. In: *Econometrics Laboratory Software Archive*.. [online]. 2009 [cit. 2013-04-10]. Dostupný z WWW: <http://elsa.berkeley.edu/~obstfeld/santabarbara.pdf>

akciových trhů po celém světě a tím silně otrásl důvěrou ve stabilitu dalších finančních institucí.³⁵

Popis vývoje novodobé finanční krize umožňuje nalézt příčiny jejího vzniku. Za příčinou vzniku však nelze hledat pouze jednu chybu. Musíme se na problém dívat z uceleného pohledu, který nám ukáže, že problém nevznikl pouze jeden, bylo jich hned několik. Jednalo se o problémy, které se mohli řešit již před několika lety v samotných počátcích jejich vzniku. Kdyby tomu tak bylo, mohlo se novodobé finanční krizi předejít. Za hlavní dlouhotrvající problémy považují světovou globalizaci, sociální problémy a do značné míry i špatnou reakci ekonomů, kteří v drtivé většině případů nedokázaly včas rozpoznat první příznaky blížící se zkázy. Jednou ze světlých výjimek je profesor Leamer, jehož výroky však v té době byly brány na lehkou váhu a ač na možnost vzniku finanční krize poukazoval, prakticky v nikom nezanechaly pocit toho aby blížící se krizi zabránili. Pokud přejdeme tyto dlouho se táhnoucí problémy a zaměříme se na problémy, které vznikly náhle po prvních zřetelných znacích finanční krize, dalo by se říci, že jednou z hlavních příčin byla expanzivní politika centrálních bank a nadměrný příliv zahraničních investic.³⁶ Významnou roli však nesehrály pouze tyto banky, jejich politika a rozhodnutí vlád, ale především lidská přirozenost a hnací síla vidiny snadného a zároveň ohromného výdělku. Krom neuváženého kroku bank z pohledu expanzivní politiky je závažným prohřeškem lidská zbrkllost při sjednávání úvěrů. Kdyby lidé nepodlehli nátlakům ze stran finančních poradců, makléřů a podobných obchodníků, na sjednání jen zdánlivě výhodných úvěrů, nemuselo vzniknout tolik špatných hypoték, které při nadměrném výskytu uvedly ekonomiku do bankovní krize a následně tak nevyhnutelně recese. Nerovnosti pak přispěly k vnitřní zranitelnosti ekonomického prostředí a byly příčinou, která vedla ke zhroucení celosvětové stability a krokem k propuknutí globální finanční krize.

Příčiny vzniku finanční krize jsou výstižně popsány ve zprávě o vývoji finančního trhu v roce 2008, vydanou Ministerstvem financí České republiky z května 2009, cituji:

„První problémy se v USA projeví na hypotečním trhu v březnu 2007. Jejich bezprostřední příčinou byly hypotéky pro méně bonitní klienty (tzv. subprime market)

³⁵ Viz POLOLÁNÍK, L. Finanční krize – jak to začalo. [online]. 2008 [cit. 2013-10-11]. Dostupný z WWW: <http://finance.cz/zpravy/finance/1951113-financi-krize-jak-to-zacalo/>.

³⁶ Viz KOHOUT, P. Finance po krizi. Praha: Grada Publishing a. s., 2011. ISBN 80-2474-019-2.

a benevolentní přístup bank při poskytování úvěrů těmto klientům. Po období relativně nízkých úrokových sazeb však začala z důvodu rostoucích inflačních tlaků americká centrální banka (Fed) zvyšovat úrokové sazby, což vedlo k nárůstu úrokových sazeb hypoték, a tedy i jejich splátek. Méně bonitní dlužníci se tak dostali do potíží se splácením. Přenosovým mechanismem šíření ztrát a nejistoty na globálním finančním trhu se stala sekuritizace aktiv.⁴⁹ Ta umožňovala úvěrovým institucím v době přebytku likvidity na světových trzích prostřednictvím prodeje cenných papírů při využití finančních inovací vyvádět riziko mimo své rozvahy. Tím se však pouze přeneslo do rozvah finančních institucí po celém světě napříč všemi sektory finančního trhu. Vlivem poklesu kvality úvěrového portfolia a přecenění rizika však následně hodnota cenných papírů s vazbou na problematická aktiva (např. na hypoteční úvěry) dramaticky poklesla.

Rostoucí nejistota ohledně toho, kdo utrpěl jaké ztráty, následně přispěla k poklesu vzájemné důvěry mezi bankami. Začala se mezi nimi šířit vzájemná nedůvěra, přestávaly si věřit a půjčovat (krize likvidity v mezibankovním sektoru). Tato situace by v krajním případě mohla vést až ke kolapsu nejen celého bankovního sektoru, ale i finančního trhu. Pro odvrácení této hrozby uvolnily centrální banky po celém světě řádově stovky miliard USD, jež si mohou komerční banky půjčovat, pokud potřebují dočasně zvýšit likviditu. Centrální banky se tak snaží nahradit funkci mezibankovního trhu s likviditou.

Krize likvidity může mít negativní důsledky na ekonomiku, neboť i zdravé (solventní) banky se pak mohou dostat do potíží kvůli ztrátě likvidity. Navíc existuje nebezpečí přelití problémů do firemní sféry, pokud by jinak dlouhodobě solventní firmy nemohly získat úvěry na financování běžné činnosti, resp. standardně přeúvěrovat stávající splatné úvěry.

To, co bylo původně jen krizí finančního trhu, se postupem času stalo krizí celé ekonomiky USA. S tím spojený pokles spotřeby amerických domácností se projevil i na poptávce po dováženém zboží. V zemích, které jsou hlavními obchodními partnery USA, tak došlo k problémům v exportních odvětvích. Vzhledem k významnosti americké ekonomiky pro vývoj celosvětové ekonomiky se přenesly problémy USA i do dalších zemí. K postupnému zpomalení či propadu ekonomického růstu došlo v eurozóně i zbytku Evropy, Rusku i Číně. MMF ve své dubnové zprávě pro rok 2009 odhaduje tempo poklesu HDP světové ekonomiky na -1,3 %.

Vzhledem k výše uvedeným rizikům, která ohrožují samotné fungování světového finančního a ekonomického systému, a k dalším dopadům na reálnou ekonomiku, byla podniknuta řada opatření měnové a hospodářské politiky.

2.1.3 Nápravná opatření

Po konci každé krize by mělo dojít k analýze příčin jejího vzniku. Zjištění příčin je prvním krokem k nápravě problému. Čas se sice nedá vrátit a to co způsobila novodobá finanční krize, již nezažehnáme, nastává však období, ve kterém je třeba se ponaučit z chyb a zabránit tomu, aby se něco podobného opakovalo. Jedná se o čas, ve kterém je potřeba nastolit prevenci takovým způsobem, aby případné první náznaky vzniku krize byly včas odhaleny. Negativa, která finanční krize přinesla je potřeba odstranit.

Aby bylo vidět, že státy přijmou nápravná opatření, častokrát se politici ubírají ke krátkodobým řešením, které mají na první pohled rychlý efekt a nejsou příliš složitá, v dlouhodobém horizontu jsou však prakticky neúčinná a státy je volí hlavně proto, aby byl co nejrychleji vidět výsledek. Při rozhodování zda zvolit krátkodobá či dlouhodobá řešení je odpověď jasná. Státy raději zvolí pohodlnou než trnitou cestu. Je tomu však dobře?

Krátkodobá náprava problémů finanční krize nedokáže zcela vyléčit vzniklé důsledky, je pouze jakousi záplatou problému. Přísun virtuálních peněz do ekonomiky problém neřeší do hloubky, ale pouze povrchově. Po určité době problém vyvstane znovu a tento proces nelze opakovat do nekonečna. Pro názorné vysvětlení neúčinnosti krátkodobého řešení, lze nápravu důsledků přirovnat k léčbě nemoci, protože finanční krize nemocí bezpochyby je, je to nemoc ekonomiky. V dnešní době se často kritizuje přístup léčby antibiotiky. Pokud je nemoc člověka opakovaně léčena antibiotiky, aniž by to bylo nutné, imunitní systém si na ně zvykne a po určité době se stanou na nemoc neúčinná a často pak nemoc přichází s větší silou. O to hůře se pak léčí. Stejně tak je to i s léčbou finančních krizí. Pokud se k její léčbě bude neustále přistupovat tak, že se do ekonomiky načerpá velké množství prakticky neexistujících peněz, tedy peněz z nevratných půjček, ocitneme se v začarovaném kruhu a ekonomika tak nebude nikdy zcela uzdravena. Z tohoto důvodu považují krátkodobou léčbu finanční krize za ne zcela dobré řešení.

Řešením finanční krize by mohlo být nápravné opatření, které se zaměří na hlubokou podstatu problému. U tohoto řešení je nezbytné, aby na něj přistoupily všechny státy světa a s nimi i celá lidská populace. Jedná se o zdlouhavý a náročný proces, na jehož konci

bychom mohli nalézt v mnoha ohledech zdravou ekonomiku. Po prostudování několika literatur jsem se dobrala k nejdůležitějším bodům nápravy krize, jenž se z velké části shodují s příčinami určenými Knauerem v jeho knize příčiny krize, těmito body nápravy jsou:³⁷

- Poučení se z chyb. V předchozí kapitole jsem se dobrala k hlavním příčinám vzniku novodobé finanční krize. Jak jsem již zmínila, zjištění těchto příčin je první krokem k nápravě, proto v tomto hloubkovém řešení problému je potřeba se nejprve zaměřit na poučení se z chyb a předcházení jejich vzniku.
- Přehodnocení příjmů. Je potřeba navýšit finanční příjmy těch zaměstnání, která přináší společensky produktivní práci a naopak snížit příjmy těch, které je nepřináší, jen tak může dojít k rychlejšímu koloběhu peněz, který může přinést větší počet pracovních míst. Knauer ve své knize trefně poukazuje na to, že když dojde ke krizi, ať už ekonomické nebo společenské, často se můžeme setkat s tím, že dochází k snižování mezd těch zaměstnanců, kteří jsou nejproduktivnější. Naopak lidem, kteří nepřináší tak výrazné společenské hodnoty, se příjmy redukuje až v poslední řadě. Tento fakt je dle mého názoru dosti zarážející a lze mu jen těžko uvěřit. Pokud chceme ekonomiku zcela uzdravit, mělo by dojít v této oblasti k radikálním změnám.
- Posílení hodnoty tuzemských výrobků. Nepřipouštět nekorektní jednání obchodníků tím, že bude upřednostňován dovoz levnějšího a mnohdy nekvalitního zboží, které je pak prodáváno za cenu kvalitního zboží z tuzemska, ale posílit hodnotu tuzemských výrobků. Pokud bude i nadále docházet k tomuto obelhávání zákazníka, bude to mít dopad na zánik tuzemských výrobců a bude následovat větší nezaměstnanost v důsledku zrušení pracovních míst, které tuzemští výrobci poskytují.
- Omezení reklamy z pohledu financování. Financování následků ekonomické krize je výrazný problém. Následky jsou ohromné a prostředků je v poměru k nim málo. Proto je dobré zamyslet se nad tím, co je nutné financovat a co ne. Množství výdajů na financování reklam není vždy adekvátní, a proto by mělo být z určité části omezeno. Pokud dojde k omezení je nutné vytvořit vhodná pracovní místa pro pracovníky, kteří utrpí tímto omezením reklamy.

³⁷ Viz KNAUER, J. *Příčiny krize*. 1. Vyd. Brno: Tribun EU. 2010. ISBN 978-80-7399-925-4.

Jako reakce na ozdravný proces v USA, byla po roce od vzniku krize na základě zákona „Fraud Enforcement and Recovery Act“ založena Vyšetřovací komise finanční krize (Financial Crisis Inquiry Commission), aby našla a podrobně prozkoumala příčiny vzniku novodobé finanční krize ve Spojených státech amerických.³⁸ Během šetření komise prozkoumala nesčetné množství dokumentů, provedla rozhovory s více než 700 svědky, a vedla 19 dní veřejných slyšení v New Yorku, Washingtonu a dalších státech.³⁹ Na začátku roku 2011 zveřejnila tato komise závěr jejího zkoumání ve zprávě „The Financial Crisis Inquiry Report: Final Report of the National Commission on the Causes of the Financial and Economic Crisis in the United States“. Zpráva uvádí důvody vzniku krize včetně jmen osob, jenž za tuto krizi mohou. Naopak Freddie Mac a Fannie Mae podle ní, nesou jen menší vinu. Tento názor se však nesetkal s ohlasem většiny.⁴⁰

Od roku 2010 se ekonomika začala vzpamatovávat z novodobé finanční krize. Postupně dochází k její stabilizaci a můžeme celosvětově hovořit o postupném zesílení stavu hlavních konjunkturálních ukazatelů. I přesto však není ekonomika zdráva na tolik, abychom mohli hovořit o celkovém zažehnání krize. Mnoho států světa jako například Japonsko, Itálie či Island jsou předlužené a pokud vlády nezačnou se systematickým řešením tohoto problému, tento stav by mohl v budoucnu přispět k dalším krizím.

Následky finanční krize byly těžké pro všechny země světa. Na každou zemi však byly dopady různé a měly také různou intenzitu. Nejhuře dopadly vyspělé ekonomiky, které zaznamenaly hluboké propady HDP. Naopak nejlépe dopadly největší rozvíjející se ekonomiky, které zaznamenaly krizi pouze snížením nebo ztrátou tempa růstu. Jedná se především o trhy Asie a Latinské Ameriky.⁴¹ Náprava dopadů finanční krize ro celý svět představovala běh na dlouhou trať. Například USA už nemohlo spoléhat na taková

³⁸ Viz KOBÍK VALIHOROVÁ, A. a K. MUŽÁKOVÁ. *Integrace evropských finančních trhů: Identifikace, klasifikace a analýza faktorů ovlivňujících integraci vybraných segmentů finančního sektoru České republiky*. Liberec: Vysokoškolský podnik Liberec, 2013. ISBN 978-80-7372-935-6.

³⁹ Viz GOVERNMENT PRINTING OFFICE. *The financial crisis inquiry report: Final report of the national commission on the causes of the financial and economic crisis in the United states*. [online]. 2011 [cit. 2013-05-03]. Dostupný z WWW: <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/GPO-FCIC/content-detail.html>.

⁴⁰ Viz WASHINGTON'S BLOG. *Inquiry Commission Slams Greenspan, Bernanke, Geithner, Paulson, Summers, SEC, Rating Agencies and Big Banks for Causing Crisis*. [online]. In: GlobalResearch. 2011 [cit. 2013-05-04]. Dostupný z WWW: <http://www.globalresearch.ca/inquiry-commission-slams-greenspan-bernanke-geithner-paulson-summers-sec-rating-agencies-and-big-banks-for-causing-crisis/22969>

⁴¹ Viz DUBSKÁ, D. *Dopady světové finanční a hospodářské krize na ekonomiku ČR*. In: Český statistický úřad. [online]. 2011 [cit. 2013-07-23]. Dostupný z WWW: [http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/0F00525F18/\\$File/115610j.pdf](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/0F00525F18/$File/115610j.pdf)

oživení zaměstnanosti, která byla typická v po amerických recesích v dřívějších poválečných hospodářských cyklech. I oživení růstu HDP bude velice náročné.⁴²

Nejvýraznější odezvu z ponaučení z krize můžeme zaznamenat u USA, které 29. června 2010 přijal zákon „An Act to promote the financial stability of the United States by improving accountability and transparency in the financial system, to end ‘‘too big to fail’’, to protect the American taxpayer by ending bailouts, to protect consumers from abusive financial services practices, and for other purposes,, , jenž měl být reakcí na recesi USA v první dekádě 21. století. Došlo tak k výrazné změně v oblasti finanční regulace USA.⁴³

Pakliže se má svět zotavit z novodobé finanční krize, musí se na nápravu negativ pohlížet z celosvětového měřítka. Jen cílený a strategicky promyšlený plán dokáže dostat svět z problémů krizí vyvolaných. Pakliže se vlády a organizace neponaučí z chyb, není možné dostat se z toho začarovaného kruhu. Státy by se mely zaměřit na všechny i zdánlivě nepodstatné problémy a nesoustředit se pouze na ozdravení ekonomiky, ale i sociálních problémů, které jak jsme si popsaly výše, hrají též nezanedbatelnou roli a úzce s vznikem krize souvisí. Jen systematicky vedená strategie náprav dokáže dostat svět do takové stavu, který dokáže první náznaky blížící se krize jednoduše odvrátit.

2.1.4 Dopady finanční krize na firmy

Po propuknutí novodobé finanční krize se dostal do problémů celý svět. HDP kleslo, inflace vzrostla a nezaměstnanost se v mnoha zemích zvýšila. Tyto makroekonomické ukazatele měli vliv nejen na banky a finanční instituce, ale jejich vývoj ovlivnil do značné míry i velké množství podniků po celém světě.

Z celkového pohledu a ve srovnání s ostatními státy, které byly finanční krizí zasaženy, můžeme hovořit o tom, že ekonomika České republiky byla jednou ze zemí, na které neměli dopady krize, tak devastující účinek. Jak hovoří Dubská: *„Šlo o krizi importovanou, vyvolanou prudkým poklesem zahraniční poptávky - Českou republiku nezasáhla globální krize finanční, ale až světová krize ekonomická. Předchozí recese z let*

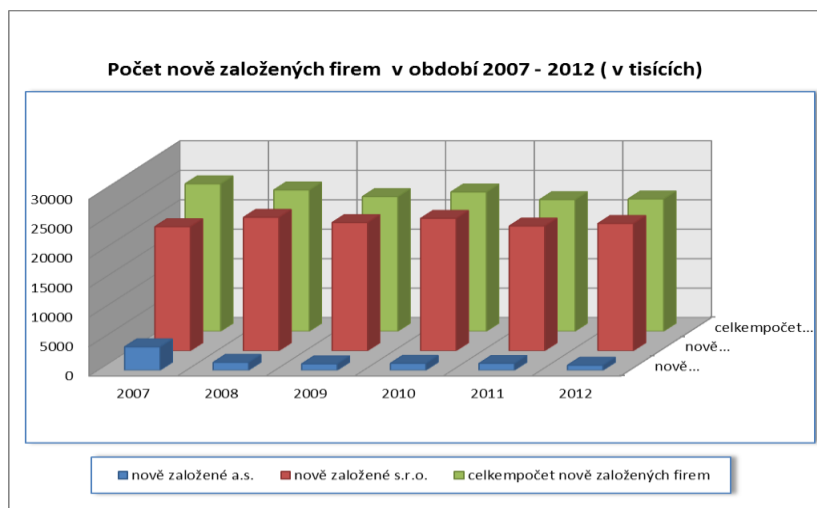
⁴² Viz BAILY, Martin N. and Douglas J. ELLIOTT. *The US Financial and Economic Crisis: Where Does It Stand and Where Do We Go From Here?* [online]. 2009 [cit. 2013-05-21]. Dostupný z WWW: http://brookings.edu/paper/2009/0615_economic_crisis_baily_elliott.aspx

⁴³ Viz KOBÍK VALIHOROVÁ, A. a K. MUŽÁKOVÁ. *Integrace evropských finančních trhů: Identifikace, klasifikace a analýza faktorů ovlivňujících integraci vybraných segmentů finančního sektoru České republiky*. Liberec: Vysokoškolský podnik Liberec, 2013. ISBN 978-80-7372-935-6.

1997 a 1998, stejně jako hospodářský útlum z roku 2001-2002, měly původ interní. V prvním případě byla příčinou měnová krize po výrazném vychýlení české ekonomiky z vnější i vnitřní rovnováhy, ve druhém pak zmrazení úvěrové aktivity po krizi úvěrových portfolií největších bank v ČR. ''⁴⁴

Firmy v ČR se nedostaly do takových problémů jako firmy ve většině států světa. Díky své dobré reakci na nastalou situaci zamezily do značné míry vzniku pro svůj podnik existenčních problémů. Zvýšením produktivity, zeštíhlením nákladů, snížením zadlužení u bank a posílením interní likvidity dokázaly včas zareagovat na důsledky finanční krize. Neznamená to však, že by žádné problémy nepocítily, zajisté je pocítily, jen ne v tak devastujícím měřítku. Jak uvedl prezident Hospodářské komory ČR, Petr Kužel: „*Ekonomická krize a zpomalující hospodářství nutí naše firmy hledat významné úspory. Pokud se jim nepodaří najít nové odběratele nebo proniknout na nové trhy, zcela logicky první na řadě je utlumení investic a zmírnění růstu mezd. Nepřiměřený nárůst platů si nyní podniky nemohou dovolit,*“.⁴⁵

Když se ekonomika České republiky dostala do období krize, zaznamenalo zakládání nových firem výrazný útlum. Tento vývoj přehledně popisuje obrázek 3.



Obrázek 3 Počet nově založených firem v období let 2007–2012

Zdroj: ČEKIA

⁴⁴ Viz DUBSKÁ, D. *Dopady světové finanční a hospodářské krize na ekonomiku ČR*. In: Český statistický úřad. [online]. 2011 [cit. 2013-07-23]. Dostupný z WWW:

[http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/0F00525F18/\\$File/115610j.pdf](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/0F00525F18/$File/115610j.pdf)

⁴⁵ Viz *Tuzemské firmy cítí dopad finanční krize a trátí na ní miliony korun*. [online]. [cit. 2013-12-19].

Dostupný z WWW: http://www.komora.cz/hk-cr/hlavni-zpravy/art_26974/lav_3/print_1/tuzemske-firmy-citi-dopad-financni-krize-a-trati-na-ni-miliony-korun.aspx

Až do roku 2007 počet nově založených firem výrazně rostl a dokonce v roce 2007 dosáhl svého maxima. Od tohoto roku však počet nově založených firem každoročně klesal a to až do roku 2010, ve kterém vzniklo 23 634 nových firem. V roce 2011 bylo v České republice přes 350 000 firem. Z toho celkového množství, tvořilo 93 % společnosti s ručením omezeným.

Když přišla finanční krize, každý se ptal, co tato krize přinese. Mnoho lidí se obávalo jejich důsledků a chtěli znát vývoj do budoucna. Ne vždy však předpokládané vývoje zcela odpovídaly nadcházející skutečnosti. Krátce po zaznamenání prvních důsledků krize přišla vlna průzkumů odhalující mnohá negativa, které po propuknutí krize padla na firmy. Z této řady průzkumů jsem vybrala průzkum hospodářské komory, který mi přišel se zaměřením na dané téma nejvýstižnější. Z oslovených 1350 firem jich 59,5 % pociťuje konkrétní dopady na své podnikání, přičemž nejčastějším dopadem, který pociťuje 49,6 % dotázaných je menší množství zakázek a na druhém místě považuje 19,2 % respondentů jako dopad horší platební morálku odběratelů. Jak již vyplývá z názoru Petra Kužela uvedeného výše, firmy chystají přijmout jako opatření utlumení investic a menší růst mezd oproti plánovanému předpokladu. K utlumení investic se ubralo 48,2 % z dotázaných firem a k menšímu růstu mezd 31,4 %.⁴⁶

V rámci analýzy vlivu dopadů finanční krize na podniky jsem využila poznatků studie EEIP, která analyzovala rozsáhlé množství dat společnosti ČEKIA. Jejich soubor dat představoval účetní výkazy skoro 50 000 podniků působících na území ČR v letech 2006–2010. Díky tomuto velkému množství proměnných umožňuje studie získat ucelený pohled na dopady způsobené novodobou finanční krizí.⁴⁷

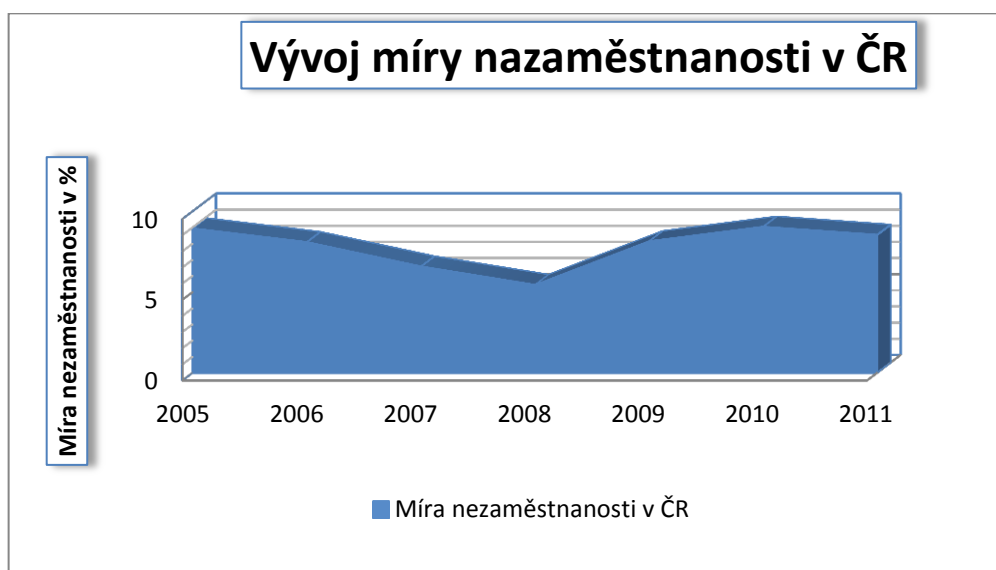
Zásadní roli v určení dopadů novodobé finanční krize hrají makroekonomické ukazatele České republiky. Po jejich prozkoumání jsem zjistila, že díky rozkvětu, který svět zaznamenával až ro doku 2007, se všem makroekonomickým ukazatelům dařilo. Když v roce 2007 vypukla finanční krize, došlo k jejich výraznému zhoršení. Například vývoj HDP se dokonce v roce 2009 dostal do záporných hodnot. Propad objemu HDP v roce

⁴⁶ *Tuzemské firmy cítí dopad finanční krize a trátí na ní miliony korun.* [online]. [cit. 2013-12-19]. Dostupný z WWW: http://www.komora.cz/hk-cr/hlavni-zpravy/art_26974/lay_3/print_1/tuzemske-firmy-citi-dopad-financni-krize-a-trati-na-ni-miliony-korun.aspx

⁴⁷ Viz EEIP, a. s. *Reálný vliv ekonomické krize na výsledky činnosti podniků..* In: Socialnidialog. [online]. 2012 [cit. 2013-08-20]. Dostupný z WWW: http://www.socialnidialog.cz/images/stories/Dopad_krize_na_podniky-final.pdf

2009 oproti roku minulému byl v porovnání s EU prakticky stejný. Průměrná míra inflace mezi roky 2008 a 2009 zaznamenala prudký pokles a to z 6 % na neuveřitelné 1%. Poklesu se nevyhnula ani míra nezaměstnanosti na trhu práce. Vývoj makroekonomických ukazatelů je pro ekonomiku nadmíru důležitý, proto bych pro lepší objasnění dopadů finanční krize na podniky v České republice, stručně vyjádřila jejich vývoj.

Stejně jako všechny ostatní makroekonomické ukazatele i zaměstnanost byla v roce 2007 na svém vrcholu a od roku 2008 zaznamenala útlum. Mzdy a platy se v úhrnu snížily o 5 %. Zaměstnanost nejprve mírně poklesla, meziročně však stále představovala růst více než 2%, přírůstky se však během jednotlivých období měsíc od měsíce snižovaly a od roku 2009 zaměstnanost zaznamenala již výrazný pokles. První známky zlepšení se projevily až v 2. čtvrtletí roku 2010, kdy začala mírně stoupat. V roce 2011 zaznamenala malé zakolísání, které se však nakonec obrátilo v opětový růst a vše se začalo ubírat dobrým směrem. Vývoj zaměstnanosti poukazuje na propouštění zaměstnanců ve firmách. Řada firem se totiž ubrala ke snižování stavů počtu zaměstnanců z důvodu nepotřebnosti, za účelem zeštíhlení nákladů, v tomto případě těch mzdových.



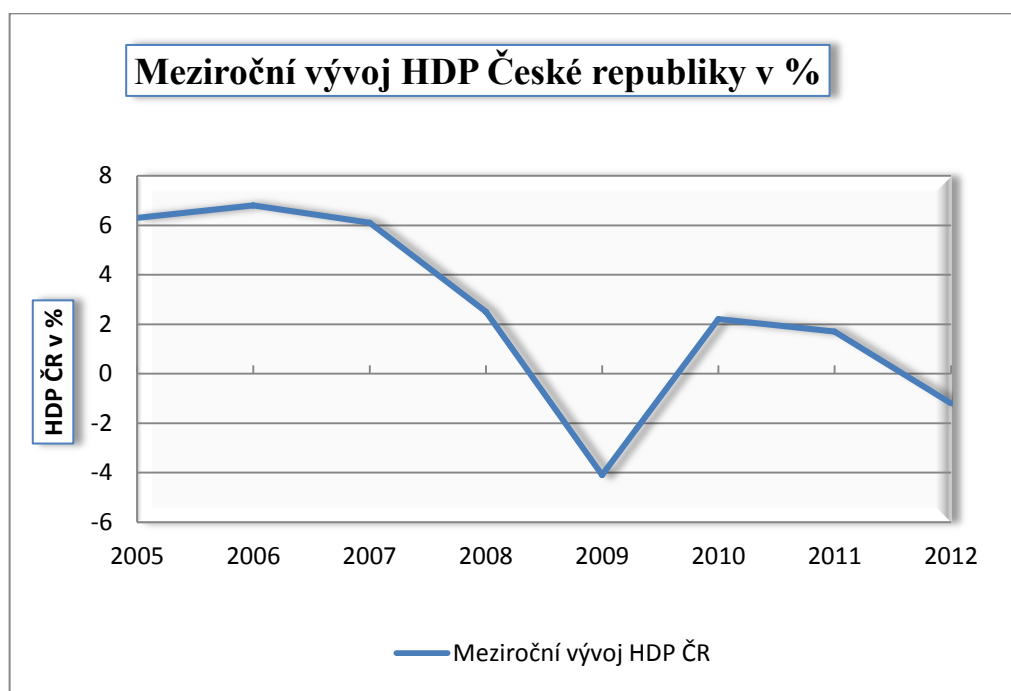
Obrázek 4 Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR v letech 2005 až 2011

Zdroj: vlastní zpracování z (MPSV, 2013)

Vývoj zaměstnanosti měl různý vývoj podle toho o jaké odvětví či jak velký podnik se jednalo. Pokud se zaměříme na dopady finanční krize na různá odvětví průmyslu tak, největší ztráty zaznamenal zpracovatelský a těžební průmysl. Ten vykazoval pokles

o 5,9 %. Vysokou roly zde totiž hraje konkurenceschopnost jednotlivých odvětví. Zpracovatelský průmysl je do značné míry závislý na exportu. Je zde tedy podstatné jeho mezinárodní konkurenceschopnost, aby jí tento průmysl byl schopný, musel přistoupit k zvyšování produktivity práce nebo k přizpůsobení se nákladům práce produktivitě. Jen tak mohl mezinárodní konkurenceschopnosti dosáhnout. Je jasné, že negativní důsledkem tohoto procesu byla výměna málo produktivních pracovníků za ty produktivnější.

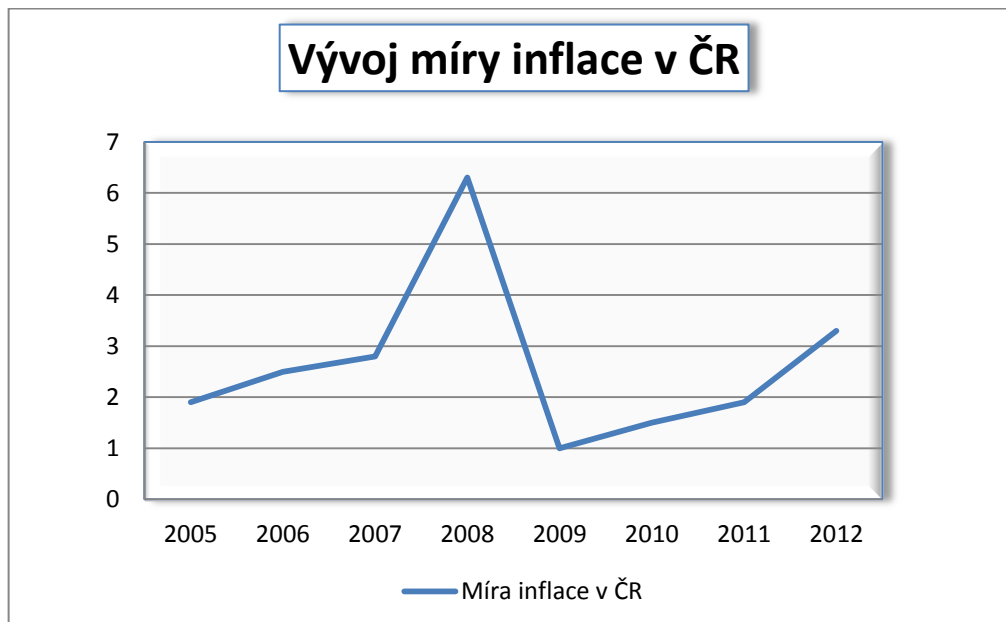
Druhým makroekonomickým ukazatelem, na kterém se projevil příchod finanční krize je hrubý domácí produkt. Stejně jako předešlý ukazatel, i HDP kopíruje vývoj finanční krize v České republice. Jeho vývoj je znázorněný na obrázku 4. Zde je patrné, že první projevy poklesu HDP se začaly objevovat již v roce 2006. V tomto roce začal produkt klesat pozvolně a výrazný pokles se projevil, až od roku 2007, kdy ekonomika vstupovala do finanční krize. Pokles následoval i další roky. V roce 2009 dokonce došlo až k takovému poklesu, že HDP se dostalo do záporných hodnot, až na (– 4) %. Poté HDP zaznamenává růst, který trval do roku 2010. Od tohoto roku HDP opět klesá, nejedná se však už o tak extrémní pokles jako v letech 2007 až 2009.



Obrázek 5 Meziroční vývoj HDP v ČR v letech 2005 až 2012

Zdroj: vlastní zpracování z (<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>)

Posledním makroekonomickým ukazatelem, na který se zaměřím pro získání uceleného náhledu na dopady finanční krize je míra inflace.



Obrázek 6 Vývoj míry inflace v ČR v letech 2005–2012

Zdroj: vlastní zpracování z (CZSO, 2013)

Od roku 2005 do roku 2007 inflace mírně roste, což není příliš neobvyklý jev. Po projevení finanční krize v roce 2007 však prudce roste a v roce 2008 dosahuje hodnoty více než 6 %. Poté prudce klesá až na 1 %, které zaznamenává v roce 2009. Od tohoto roku následuje opět růst míry inflace.

Pokud se zaměříme na vliv finanční krize na účetnictví průměrné firmy. Hospodářské výsledky se díky menší ziskovosti snížily a rozvahy zaznamenaly největší změny především na straně pohledávek a cizích a v některých případech i vlastních zdrojů. Pohledávky ovlivnila především rostoucí nejistota obchodních partnerů. Cizí zdroje naopak zasáhl pokles bankovních úvěrů. Tržby kopírovaly vývoj krize. V roce 2007 byl nárůst tržeb nejvyšší a to především u malých podniků. Poté v roce 2008 tyto tržby začaly mírně klesat a v roce 2009 již zaznamenaly vliv finanční krize výrazným poklesem. V roce 2010 dochází k opětovnému růstu. Největší nárůst byl zaznamenán u velkých firem, které dokonce překonaly boom z roku 2007, jejich nárůst tržeb byl dokonce výrazně vyšší než posledním roce před krizí. Naopak malé podniky vykázaly v tomto roce nejnižší tržby za celé období let 2006 až 2010.

Výsledky studie ukazují, že malé podniky jsou oproti velkým a středním podnikům v období krize nejohroženější skupinou. Díky své velikosti jsou totiž nejnáchylnější na podléhání rizikům. Nejodolnější vůči rizikům se pak zdají být podniky z oblasti high tech sektoru.⁴⁸ Náchylnost proti rizikům je potřeba odbourávat pomocí dobře řízeného risk managementu, který umožňuje zajistit podniku co nejvyšší stabilitu v krizovém období. Vlastníci a manažeři jsou odpovědní za dobře zvládnutý risk management, který umožní adekvátně reagovat nebo včas odhalit možnost vzniku obchodních a tržních rizik v dobách vzestupu krize. Řízení rizik ve firmách je v ČR na poměrně dobré úrovni, i přesto však nalezneme podniky, které risk management vůbec nerealizují nebo je na velmi špatné úrovni, je to možná taky důvod toho, proč se v období krize dostaly do vážných problémů.

2.1.5 Dopady finanční krize na risk management firem

Jelikož je risk management poměrně mladým odvětvím, stále dochází k jeho vývoji. Stejně jako se během vývoje lidského života lidé učí z chyb, stejně tak i vědní obory se během svého vývoje dostávají do různých fází zkoušek. Myslím si, že pro vývoj každého odvětví je prospěšné když projde nějakou významnou zkouškou. V oblasti risk managementu se dá za tuto zkoušku bezesporu považovat novodobá finanční krize, která risk management ukázala v novém světle. Risk management v tomto období selhal, mnoho lidí raději šlo za vidinou velkého zisku než za snahou přijímat nápravná opatření. Řízení rizik v této době značně zakolísalo, ale i přesto mělo během finanční krize expanzivní charakter, který ještě více vyvrcholil po finanční krizi. Již 20 let před krizí dostává termín risk management větší váhu, po krizi se jeho význam ještě znásobil. K expanzi bezpochyby přispělo neustálé omílání termínu risk management v médiích. Ohlas sice nebyl v pozitivním slova smyslu, dokázal však risk management posílit. Vytvořila se tak úrodná půda pro jeho rozvoj a nově nalezené chyby, které odhalilo selhání, mohly být napraveny. Nebylo těžké zjistit, v čem řízení rizik za dob trvání finanční krize selhalo, což byl první krok k nápravě. Jak už to tak bývá, člověkem způsobené katastrofy mají velký potenciál otrást s institucionálním řádem společnosti či organizace natolik, aby se nad svým konáním zamysleli a přijmuly neprodleně nápravu. Možná právě díky markantní kritice selhání risk

⁴⁸ Viz EEIP, a. s. *Reálný vliv ekonomické krize na výsledky činnosti podniků..* In: Socialnidialog. [online]. 2012 [cit. 2013-08-20]. Dostupný z WWW: http://www.socialnidialog.cz/images/stories/Dopad_krize_na_podniky-final.pdf

managementu došlo k vytvoření několik norem v této oblasti. Logika potenciálního nebezpečí a strachu se nachází v samém srdci řízení rizik. Řízení rizik, tak může být použito jako diskursivní zdroj nahrazující tradiční kontroly řízení a navzdory kritice po finanční krizi si zachovává své postavení, které možná právě díky krizi dostalo větší váhu.

Za pomoci risk managementu chtějí firmy zlepšit své schopnosti pro identifikaci nově vznikajících rizik, dlouho předtím, než tato rizika začnou páchat škody. V důsledku událostí z posledních let, mezi které lze zařadit i novodobou finanční krizi, se řízení rizik velmi změnilo. Firmy byly nuceny rychle přehodnotit své názory na risk management. Důsledkem je zvýšení výdajů na řízení rizik a to, že manažeři budou muset za pomoci osvědčených postupů prokázat, že přispěly k zlepšení oblasti řízení rizik.⁴⁹

2.2 ISO 31000:2009

Jednou z norem vytvořených po novodobé finanční krizi byla ISO 31000:2009⁵⁰. Jedná se o normu, která se týká řízení rizik kodifikovaná Mezinárodní organizací pro normalizaci. Byla vydána po novodobé dne 13. listopadu 2009, jako standard, jenž poskytuje ucelený návod na řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Jejím účelem je poskytnout zásady a obecné pokyny pro řízení rizik. Stala se všeobecně uznávaným vzorem pro odborníky a firmy, které využívají procesy řízení rizik. Jejím účelem je nahrazení nesčetného množství stávajících standardů, metodik a modelů, které se častokrát lišily mezi jednotlivými odvětvími.

Každý podnik během své existence čelí nejistotám v podobě rizik. Při snaze dosáhnout cíle, za jehož účelem byl založen, dochází k mnoha situacím, jenž ohrožují jeho existenci. Proto aby podniky nežily v nejistotě, riziky vyvolanými, byla vyvinuta vědní disciplína zvaná risk management. Tento vědní obor se snaží o to, aby bylo riziko efektivně řízeno a mohlo se v čas zabránit negativním účinkům, se kterými jsou spojena. Během procesu

⁴⁹ Viz NOLON, M. *Risk management after the Credit Crisis: Top Issues to Tackle Now*. In: Databáze proquest. [online]. January 2010 [cit. 2013-12-01]. Dostupný z WWW: <http://search.proquest.com/docview/209784192/142A4AD51FA2D41968E/6?accountid=17116>

⁵⁰ Viz ISO.ORG. ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines. [online]. 2009 [cit. 2013-12-01]. Dostupný z WWW: <http://www.iso.org>.

řízení rizik dochází k řadě promyšlených strategických kroků, které vedou k předcházení nebo odvrácení rizika. Je zde mnoho důležitých detailů, které jsou pro správné řízení rizika velice podstatné. Jedním z nich je i komunikace, která během řízení hraje zásadní roli. ISO norma 31000 popisuje všechny činnosti spojené s řízením rizik a snaží se tak poskytnout jakýsi ucelený návod pro podniky, které mají zájem se za pomoci risk managementu před riziky chránit. Veškerá doporučení, která lze v ISO normě nalézt jsem zesumarizovala do následujícího textu pomocí vlastního překladu ISO 31000.

2.2.1 Zásady

Stanovení zásad je prvním důležitým bodem. Jejich dodržování je pro organizaci velice důležité a jen díky nim může být dosaženo úspěchu. Chce-li podnik efektivně řídit potencionální rizika, měl by tyto ISO normou stanovené zásady bezpodmínečně dodržovat. Těmi hlavními jsou:

1. Řízení rizik vytváří a chrání hodnotu: Přispívá k prokazatelnému dosažení cílů a zlepšení výkonu, jako například v oblastech lidského zdraví a bezpečnosti, právní bezpečnosti, dodržování předpisů, ochrany životního prostředí, kvality výrobků, řízení projektů, efektivitě provozu, řízení a pověsti.
2. Řízení rizik je nedílnou součástí všech organizačních procesů: Nejedná se o činnost oddělitelnou od hlavní činnosti a procesů organizace. Je nedílnou součástí všech organizačních procesů, včetně strategického plánování a veškerých projektů a řízení změn procesů.
3. Řízení rizik je součástí rozhodování: Pomáhá činit informovaná rozhodnutí s rozhodovací pravomocí a odlišovat mezi alternativními postupy.
4. Řízení rizik se zabývá především nejistotou. Řízení rizik bere v úvahu povahu nejistoty a otázku toho jak ji budeme řešit.
5. Řízení rizik je systematické, strukturované a včasné. Systematický, včasný a strukturovaný přístup k řízení rizik přispívá k účinnosti, konzistenci, srovnatelnosti a spolehlivosti výsledků.
6. Řízení rizik je založeno na nejlepších dostupných informacích. Vstupy do procesu řízení rizik jsou založeny na informačních zdrojích, jakými jsou historické údaje, zkušenosti, zainteresovaná zpětná vazba, pozorování, předpovědi a expertní úsudky. Nicméně, rozhodovací pravomoc by měla informovat a je třeba brát

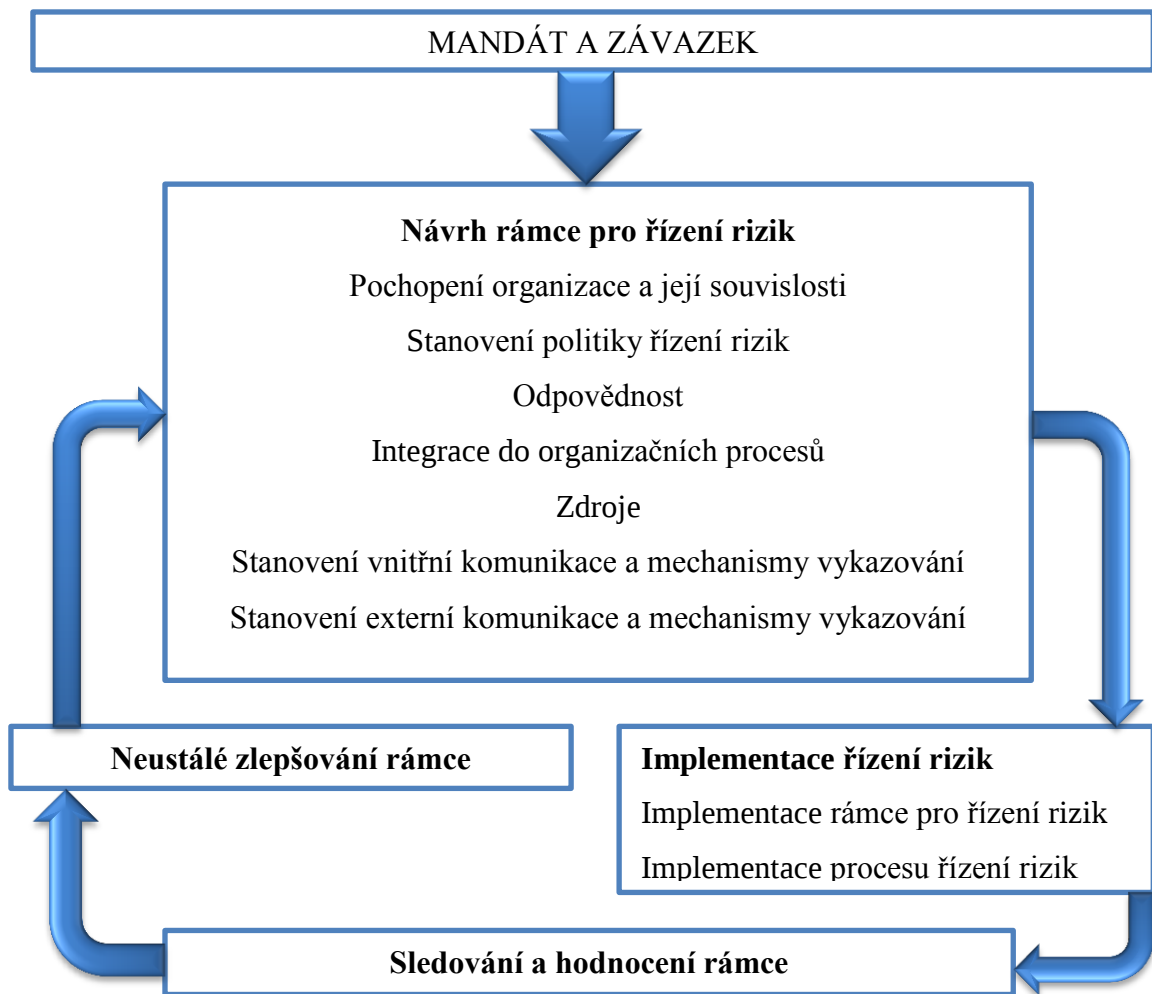
v úvahu případná omezení dat, použité modelování nebo možnost divergence mezi odborníky.

7. Řízení rizik je přizpůsobeno: Řízení rizik je v souladu s organizací vnější a vnitřní souvislosti a rizikového profilu.
8. Řízení rizik bere v úvahu lidské a kulturní faktory: Risk management uznává schopnosti, vnímání a záměry lidí, kteří mohou usnadnit nebo bránit dosažení cílů organizace.
9. Řízení rizik je transparentní a otevřený: Vhodné a včasné zapojení zúčastněných stran, a zejména stran s rozhodovací pravomocí na všech úrovních organizace, zajišťuje, že řízení rizik je stále relevantní a osvěžený. Zapojení také umožňuje zúčastněným stranám, aby byly řádně zastoupeny a braly svůj názor v úvahu při stanovení kritérií rizik.
10. Řízení rizik je dynamické, iterativní a reaguje na změny: Řízení rizik neustále snímá změny a reaguje na ně. Dochází k událostem v souvislosti se znalostí změn, monitorováním a hodnocením rizik, vznikají nová rizika, některé se mění a další mizí.
11. Řízení rizik umožňuje neustálé zlepšování organizace: Organizace by měly vytvářet a rozvíjet strategie pro zlepšení řízení rizik se všemi ostatními aspekty své organizace.

2.2.2 Rámec

Úspěch risk managementu bude záviset na účinnosti řídicího rámce, který pomáhá při řízení rizik díky použití procesu řízení rizik na různých úrovních a v rámci specifických kontextů organizace. Rámec zajišťuje, aby informace o riziku odvozené z procesu řízení rizik byly dostatečně ohlášeny a použity jako základ pro rozhodování a odpovědnost na všech příslušných organizačních úrovních.

Toto ustanovení popisuje nezbytné součásti rámce pro řízení rizik. Způsob jakým přicházejí do styku se opakuje tak, jak je znázorněno na obrázku 1.



Obrázek 7: Řídící rámec

Zdroj: vlastní zpracování (ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines)

Mandát a závazek představuje zavedení řízení rizik a zajištění jeho další účinnosti. Vyžaduje silný a trvalý závazek vedení organizace, stejně jako strategické a důsledné plánování k dosažení závazku na všech úrovních. Management by měl apelovat na následující kroky:

- definovat a podporovat politiku řízení rizik,
- zajistit, aby kultura organizace a politika řízení rizik byly sladěny,
- určit ukazatele rizik, řízení výkonnosti, která se ztotožní s výkonovými ukazateli organizace,
- sladit cíle řízení rizik s cíli a strategiemi organizace,
- zajistit právní a regulační soulad,

- přiřadit povinnosti na příslušných úrovních v rámci organizace;
- zajistit, aby byly přiřazeny potřebné zdroje řízení rizik,
- sdělit výhody řízení rizik pro všechny zúčastněné strany,
- zajistit, aby rámec pro řízení rizik byl i nadále vhodný.

Návrh rámce pro řízení rizik zahrnuje Pochopení organizace, stanovení politiky řízení rizik, odpovědnost, iIntegraci do organizačních procesů, zdroje, Stanovení vnitřní a externí komunikace a mechanismů vykazování.

Pochopení organizace je snad prvním krokem, který by měl management ovládnout. Pokud nebude dobře chápat prostředí, nebude znát cíle a vztahy podniku, nemůže být prováděn správně. Před zahájením návrhu a provedením předpisového rámce pro řízení rizik, je důležité vyhodnotit a pochopit jak vnější tak vnitřní kontext organizace, protože by mohly významně ovlivnit design rámce. Posouzení vnějšího kontextu organizace může zahrnovat:

- sociální, kulturní, politické, právní, regulační, finanční, technologické, ekonomické, přírodní a konkurenční prostředí, ať na mezinárodní, vnitrostátní, regionální nebo místní úrovni,
- hlavními faktory a trendy, jež mají dopad na cíle organizace,
- vztahy s někým a vnímání a hodnoty externích aktérů.

Posouzení vnitřního kontextu organizace může zahrnovat:

- řízení organizační struktury, role a odpovědnosti;
- politiky, cíle a strategie, které jsou v místě, jak jich dosáhnout;
- schopnosti, chápání z hlediska zdrojů a znalostí (např. kapitál, čas, lidé, procesy, systémy a technologie);
- informační systémy, informační toky a rozhodovací procesy (formální i neformální);
- vztahy s někým, vnímání a hodnoty, vnitřní zainteresované strany;
- kultura organizace;
- normy, pokyny a modely přijaté organizací;
- forma a rozsah smluvních vztahů.

Politika řízení rizik by měla jasně uvádět cíle organizace a závazky k řízení rizik. Obvykle řeší vazby mezi cíli a politikami organizace a politikou řízení rizik. Dále se zabývá odpovědností za řízení rizik a způsobem, jakým jsou zájmy řešeny a jakým bude řízení rizik vykonáno. Neméně důležité je i přezkoumávání závazku a zlepšení politiky řízení rizik, včetně následné reakce na události nebo změny v okolnostech. Politika řízení rizik by měla být sdělena vhodným způsobem.

Organizace by měla zajistit **odpovědnost**, autoritu a vhodnou kompetence pro řízení rizik, včetně zavádění a udržování procesu řízení rizik a zajištění přiměřenosti, účinnosti a efektivnosti všech ovládacích prvků. To může být usnadněno identifikací vlastníků rizika, kteří mají odpovědnost a pravomoc k řízení rizik. Dále může být usnadněno identifikací těch, kteří jsou odpovědní za vývoj, implementaci a údržbu rámce pro řízení rizik nebo identifikací dalších povinností lidí na všech úrovních v organizaci pro řízení procesu rizik, zřízení měření výkonnosti a vnějšího a vnitřního systému vykazování a eskalace procesů a zajištění odpovídající úrovně uznání.

Řízení rizik by mělo být **začleněno** do všech postupů a procesů organizace tak, že je relevantní, účinné a efektivní. Proces řízení rizik by se měl stát součástí, a není oddělen od těchto organizačních procesů. Zejména by řízení rizik mělo být začleněno do politiky vývoje, obchodního a strategického plánování a hodnocení procesů řízení změn. Ve všech organizacích by měl být plán řízení rizik, aby dospěla ke zjištění, že risk management je politika provedena a že řízení rizik je zakotveno ve všech organizačních postupech a procesech. Plán řízení rizik může být integrován do jiných organizačních plánů, jako je například strategický plán.

Organizace by měla na řízení rizik vyčlenit odpovídající **zdroje**. Pozornost by měla být věnována lidem, dovednostem, zkušenostem a kompetencí. Nemělo by být zapomenuto na zdroje potřebné pro každý krok procesu řízení rizik, procesy, metody a nástroje organizace, které budou použity pro řízení rizik. Dále jsou důležité zdokumentované procesy a postupy, informace a systémy řízení znalostí a vzdělávací programy.

Organizace by měla zavést **vnitřní komunikaci a mechanismy** podávání zpráv s cílem podpořit a podporovat odpovědnost a vlastnictví rizika. Tyto mechanismy by měly zajistit, aby byly klíčové složky rámce pro řízení rizik, a všechny jejich následné změny, sděleny vhodným způsobem. Je adekvátní vnitřní podávání zpráv o rámci, jeho efektivnosti a výsledcích. Relevantní informace získané z použití řízení rizik jsou k dispozici

na příslušných úrovních a existují procesy pro konzultaci s vnitřními zúčastněnými stranami. Tam kde je to možné by tyto mechanismy měly zahrnovat procesy s cílem konsolidovat informace o rizicích z různých zdrojů a možnost zvážit citlivost informací. Organizace by měla vytvořit a realizovat plán, který by zahrnoval to, jak bude **komunikovat s externími** zúčastněnými stranami. Tento plán by měl zahrnovat zapojení vhodných vnějších aktérů a zajistit účinnou výměnu informací, externí reporting v souladu s právem, regulací a řízením požadavků. Dále by měl obsahovat poskytování zpětné vazby, hlášení o komunikaci a konzultace. Pomocí komunikace pak může vybudovat důvěru v organizaci, a komunikovat se zúčastněnými stranami v případě krize nebo nahodilosti. Tam kde je to vhodné by tyto mechanismy měly zahrnovat procesy s cílem konsolidovat informace o rizicích z různých zdrojů a mohou zvažovat citlivost informací.

Implementace řízení rizik musí být prováděna systematicky. Při provádění rámce organizace pro řízení rizik, by organizace měla definovat vhodné načasování a strategii pro provádění rámce a použít politiku řízení rizik a organizačních postupů. Zajistit, aby rozhodování, včetně vývoje a stanovení cílů bylo v souladu s výstupy z procesů řízení rizik. Držet informace a školení. Neméně důležitá je i komunikace a konzultace se zúčastněnými stranami, zajistí tak vhodnost rámce řízení rizik. Vše musí být v souladu s právními a regulačními požadavky. Risk management by měl zajistit celkový proces. Tento proces je aplikován pomocí plánu řízení rizik na všech příslušných úrovních a funkcemi organizace jako součást postupů a procesů.

Po implementaci rámce řízení rizik musí dojít ke **sledování a hodnocení**. Aby byla zajištěna účinnost řízení rizik a podpora výkonnosti organizace, měla by organizace např.:

- pravidelně měřit pokrok a odchylku od plánu řízení rizik;
- pravidelně přezkoumávat, zda je rámec pro řízení rizik, politika a plán stále vhodný, vzhledem k vnější a vnitřní organizaci;
- vytvářet zprávu o riziku, o pokroku s plánem řízení rizik a jak dobře je politika řízení rizik prováděna.

Po každém procesu dochází k poznání, že je stále co zlepšovat, proto po zjištění výsledů sledování a hodnocení je třeba rozhodnout o tom, jak zlepšit rámec řízení rizik, politiku a plán. Tato rozhodnutí by měla vést ke zlepšení organizace řízení rizika a jeho řízení rizik kultury.

2.2.3 Proces řízení rizik

Nyní se dostáváme k samotnému procesu řízení rizik, který je bezesporu nedílnou součástí risk managementu. Měl by být přizpůsoben obchodním procesům v organizaci. Samotný proces zahrnuje komunikaci a konzultaci, zřízení rámce, posouzení rizika, přijetí nápravy, kontrolu a pořízení záznamu procesu řízení rizik.

Komunikace a konzultace s externími i interními zúčastněnými stranami by měla probíhat ve všech fázích. Proto se plány pro komunikaci a konzultaci vyvíjejí již na počátku samotného procesu. Proces by se měl zabývat otázkami týkajícími se příčin, důsledků a opatření, která mohou riziko vyléčit. Efektivní vnější a vnitřní komunikace a konzultace by měla zajistit odpovědnost za provádění procesu řízení rizik. Je nutné, aby zúčastněné strany pochopily základ rozhodování, proč je nutné přijímat zvláštní opatření. Komunikace a konzultace se zúčastněnými stranami je důležitá, protože vytváří úsudek o riziku na základě jejich vnímání rizika. Tyto vjemy se mohou lišit kvůli rozdílům v hodnotách, potřebách, předpokladech, koncepci a obavách zúčastněných stran. Pohledy mohou mít významný vliv na přijatých rozhodnutích. Vnímání jednotlivých zúčastněných stran by mělo být zaznamenáno a vzato v úvahu při rozhodovacím procesu. Komunikace a konzultace by měla usnadnit pravdivé, relevantní, přesné a srozumitelné výměny informací, s přihlédnutím k důvěrné a osobní integritě aspektů.

Založením rámce formuluje organizace své cíle, definuje vnější a vnitřní parametry, které je třeba vzít v úvahu při řízení rizik, a stanoví rozsah a riziko kritérií pro zbývající proces. Faktory zmiňované níže by měly zajistit, aby přijímaný přístup k řízení rizik byl vhodný vzhledem k okolnostem, o organizaci a na rizika, které ovlivňují dosažení jeho cíle. Vnější kontext je vnější prostředí, v němž se organizace snaží dosáhnout svých cílů. Pochopení externího rámce je důležité k zajištění toho, aby cíle a zájmy externích zúčastněných stran byly brány v úvahu při vývoji kritérií rizik. Externí souvislosti mohou zahrnovat:

- sociální a kulturní, politické, právní, regulační, finanční, technologické, ekonomické, přírodní a konkurenční prostředí, ať mezinárodní, vnitrostátní, regionální nebo místní úrovní;
- hlavní faktory a trendy, které mají dopad na cíle organizace,
- vztahy s externími aktéry.

Vnitřní kontext je vnitřní prostředí, ve kterém se organizace snaží dosáhnout svých cílů. Proces řízení rizik by měl být sladěn s organizací kultury, procesů, strukturou a strategií. Vnitřní kontext může ovlivnit způsob, jakým organizace bude řídit rizika. Je třeba stanovit:

- řízení rizik probíhá v souvislosti s cíli organizace,
- cíle a kritéria konkrétního projektu, procesu nebo činnosti by měly být posuzovány s ohledem na cíle organizace jako celku,
- některé organizace nedokáží rozpoznat příležitosti k dosažení svých strategických, projektových nebo obchodních cílů, a to má vliv na probíhající organizační závazek a důvěryhodnost.

Řízení rizika by mělo být provedeno s plným ohledem na potřebu odůvodnit prostředky používané při provádění řízení rizik. Nutné prostředky, pravomoci, a záznamy musí být uchovávány. Kontext procesu řízení rizik se bude lišit v závislosti na potřebách organizace. To může zahrnovat:

- definování cílů a cílů činnosti řízení rizik,
- vymezení odpovědnosti a rámce procesu řízení rizik,
- vymezení rozsahu, stejně jako hloubky a šířky řízení rizikových aktivit, které budou prováděny, včetně zvláštních zahrnutí a vyloučení,
- definování činností, procesů, funkce, projektů, produktů, služeb pokud jde o čas a místo,
- definování vztahů mezi konkrétním projektem, procesem nebo činností a dalších projektů, procesů nebo činností organizace,
- definování metody posuzování rizik,
- definování způsobu výkonu a efektivitu je hodnoceno v oblasti řízení rizik.

Organizace by měla stanovit kritéria, která budou použita pro hodnocení významu rizika. Kritéria by měla odrážet hodnoty, cíle a prostředky organizace. Riziková kritéria by měla být v souladu s politikou organizace pro řízení rizik. Při definování rizikových kritérií, by měly být zohledněny následující faktory:

- povaha a druhy příčin a následků, které mohou nastat a jak se budou měřit,
- jak bude definováno nebezpečí,
- jak se určuje úroveň rizika,

- názory zúčastněných stran,
- úrovně, na kterých riziko vzrůstá,
- zda je třeba vzít v úvahu kombinaci více rizik, a pokud ano, jak a které kombinace by měly být brány v úvahu.

Hodnocení rizik je celkový proces identifikace rizik, analýza rizik a jejich celkové ohodnocení.

Organizace by měla identifikovat zdroje rizik, dopady, příčiny a jejich možné následky. Cílem tohoto kroku je vytvořit úplný seznam rizik na základě těchto událostí, které by mohly zvýšit, snížit, zabránit, urychlit nebo zpomalit dosahování cílů. Komplexní identifikace je kritická, protože nebezpečí, že riziko nebude identifikováno v této fázi, nebude zahrnuto v další analýze. Identifikace by měla obsahovat rizika, kde jejich zdroj bude pod kontrolou organizace, a to i když zdroj nebo příčina nemusí být zřejmá. Měla by zahrnovat prověření účinků jednotlivých následků a zvážit širokou škálu důsledků, i když je riziko zdrojem nebo příčinou nemusí být zřejmé. Nezanedbatelné je také určení toho, co se může stát. Je třeba vzít v úvahu možné příčiny a scénáře, které ukazují, jaké mohou nastat následky. Organizace by se měla zaměřit na nástroje pro identifikaci rizik a techniky, které jsou vhodné k dosažení jeho cílů a schopností, a na rizika, kterým čelí. Relevantní a aktuální informace jsou při určení rizika velice důležité. Pokud je to možné, tak by měl zahrnovat příslušné podkladové informace. Do tohoto určování rizik by měly být zapojeni lidé s odpovídajícími znalostmi pro určování rizik.

Analýza rizik zahrnuje vývoj chápání rizika. Poskytuje přístup k rizikovému hodnocení a rozhoduje o tom, jak je třeba s rizikem zacházet. Analýza rizik je určitým vstupem do rozhodování. Zahrnuje posouzení příčin a zdrojů rizika, jejich pozitivní a negativní důsledky, a pravděpodobnost, že tyto důsledky mohou nastat. Faktory, které ovlivňují důsledky a nebezpečí by měly být identifikovány. Riziko je analyzováno stanovením důsledků a jejich pravděpodobnosti, a další atributy rizika. Událost může mít více důsledků a může mít vliv na cíle. Stávající ovládací prvky a jejich účinnost a efektivita by měli být také vzaty v úvahu. Způsob, jakým jsou vyjádřeny důsledky, pravděpodobnost a způsob, jakým jsou sloučeny, určují míru rizika, která odráží typ rizik, informace a účel, pro který se výstup rizik používá. Ty by měly být všechny v souladu s kritérii rizik. Je také důležité, zvážit vzájemnou závislost různých rizik a jejich zdrojů.

Důvěra ve stanovení úrovně rizika a jeho citlivost na předpoklady by měla být zvážena při analýze, a měla by účinně komunikovat s rozhodovací pravomocí a případně i jinými zúčastněnými stranami. Faktory, jako je divergence názorů mezi odborníky, nejistota, dostupnost, kvalita, množství a pokračující relevantnost informací, nebo omezení modelování by měly být uvedeny a mohou být zvýrazněny. Analýza rizik může být provedena s různou mírou podrobností, v závislosti na riziku, účelu analýzy, informacích dat a zdroji, které máme k dispozici. Analýza může být kvalitativní, semikvantitativní nebo jejich kombinace, v závislosti na okolnostech. Důsledek a pravděpodobnost jejich výskytu může být určena na základě modelování výsledků o událostech nebo souboru událostí, nebo extrapolací z experimentálními studií, nebo z dostupných údajů. Důsledky mohou být vyjádřeny v podmínkách hmotných a nehmotných dopadů.

Účelem hodnocení rizik je pomáhat při rozhodování, na základě výsledků analýzy rizik, o která rizika je třeba léčbu a přednostní ošetření provádění. Hodnocení rizika zahrnuje porovnání úrovně rizika zjištěné během procesu analýzy s rizikovými kritérii v době založení rámce. Na základě tohoto porovnání je potřeba vzít v úvahu případnou léčbu. Rozhodnutí by mělo brát v úvahu širší souvislosti rizika a toleranci rizik nesoucí jinými osobami než jsou osoby v organizaci, která těží z rizika. Rozhodnutí by mělo být v souladu s právními, regulační a jinými požadavky. V některých případech může hodnocení rizika vést k rozhodnutí provedení další analýzy. Hodnocení rizik může vést k případnému rozhodnutí o léčbě rizika jiným způsobem, než zachování stávajících kontrol. Toto rozhodnutí bude mít vliv na přístup k riziku organizace a rizikových kritérií, která byla stanovena.

Přijmutí nápravy zahrnuje výběr jedné nebo více možností pro změnu rizika, a provádění těchto možností. Po dokončení procedury poskytuje úpravu ovládacích prvků. Přijmutí nápravy je cyklický proces zahrnující posuzování rizik léčby a rozhodování, zda zbytkové úrovně rizika jsou přípustné. Pokud není přijatelné vytvoření nové nápravy, dochází k posouzení účinnosti této léčby. Možnosti léčby rizika mohou zahrnovat následující:

- předcházení nebezpečí tím, že se rozhodneme nezačít nebo pokračovat v činnosti, která vede k riziku,
- přijetí nebo zvýšení rizika za účelem dosažení příležitosti,
- odstranění zdroje rizik,

- změna pravděpodobnosti,
- změna důsledků,
- sdílení rizika s jinou stranou nebo stranami.

Výběr nejvhodnější možnosti léčby rizika zahrnuje řadu činností od vyrovnávání nákladů až po porovnávání výhod, pokud jde o právní, regulační, a jiné požadavky, jako jsou sociální odpovědnost a ochrana životního prostředí. Při rozhodnutí musíme též brát v potaz rizika, která mohou opravňovat k riziku léčby, která nejsou odůvodnitelná z hospodářských důvodů, např. závažná (vysoký negativní následek), ale vzácná (nízká pravděpodobnost) rizika. Řada léčebných možností může být považována i aplikována buď jednotlivě nebo v kombinaci.

Při výběru možnosti nápravy, by měly organizace zvážit hodnoty a vnímání zainteresovaných stran a nejvhodnějších způsobů, jak s nimi komunikovat. Pokud možnosti léčby rizika můžou mít dopad na rizika jinde v organizaci nebo se zúčastněnými stranami, měly by být zapojeny do rozhodování. Některé rizikové procedury mohou být přijatelné pro některé zúčastněné strany více než ostatní. Léčebný plán by měl jasně určit priority pořadí, ve kterém by měli být realizovány jednotlivé rizikové ošetření. Samotné ošetření může také zavést riziko. Významné riziko může selhávat nebo nemusí být neúčinné léčebné opatření rizika. Monitoring musí být nedílnou součástí tohoto plánu léčby. Poskytuje záruku, že opatření zůstávají v platnosti. Řešení rizika mohou rovněž zavést sekundární rizika, která je třeba posoudit, léčit, sledovat a posuzovat. Tyto sekundární rizika by měla být začleněna do stejného léčebného plánu jako původní rizika, a nemůže se s nimi zacházet jako s novým rizikem. Spojení mezi dvěma riziky by mělo být identifikováno a udržováno.

Účelem plánů léčby řízení rizik je dokumentovat, jak budou vybrané možnosti léčby prováděny. Informace uvedené v léčebných plánech by měly obsahovat:

- důvody pro výběr možností léčby, včetně očekávaných přínosů, kterých lze dosáhnout,
- osoby, které jsou odpovědné za schvalování plánu a osoby odpovědné za provádění plánu,
- navrhovaná opatření,
- požadavky na zdroje, včetně mimořádných událostí,
- výkon opatření a omezení,

- monitorování požadavků,
- načasování a harmonogram.

Plán by měl být integrován s řídicími procesy v organizaci a projednán s příslušnými zúčastněnými stranami. Členové, kteří jsou účastníkem plánu a mají rozhodovací pravomoci včetně dalších zúčastněných stran by měly být informovány o povaze a rozsahu zbytkového rizika, jedná se o takzvanou porizikovou léčbu. Zbytkové riziko by mělo být zdokumentováno a podrobí se sledování, hodnocení a v případě vhodnosti přijmout další ošetření.

Monitorování a hodnocení by mělo být plánovanou součástí procesu řízení rizik a mělo by být pravidelně zapojováno do kontroly nebo do dozoru. To může být pravidelné nebo ad hoc. Odpovědnost za monitorování a přezkoumávání by mělo být jasně definováno. Organizace pro sledování a přezkoumávání procesů by měla zahrnovat všechny aspekty řízení rizik. Proces pro účely:

- zajištění, aby kontroly byly účinné a efektivní jak v návrhu, tak v provozu,
- získání dalších informací k lepšímu hodnocení rizika,
- analýze a poučení z událostí (včetně „skoronehod“), změn, trendů, úspěchů a selhání,
- detekci změn ve vnějším a vnitřním kontextu, včetně změn kritérií rizik a riziko samotné, které mohou vyžadovat revizi rizikových ošetření a priorit,
- identifikace nově vznikajících rizik.

Pokrok v provádění plánů léčby rizik poskytuje výkon opatření. Výsledky mohou být začleněny do organizace celkové výkonnosti, řízení, měření a vnější a vnitřní vykazování činnosti. Výsledky monitorování a přezkumu by měly být zaznamenány a externě a interně hlášeny jako vhodné. Měly by být také použity jako vstupní informace pro přezkoumání rámce pro řízení rizik.

Činnosti řízení rizik by měly být sledovatelné. V procesu řízení rizik jsou uchovávané záznamy základem pro zlepšení metod a nástrojů řízení, jakož i v celkovém procesu. Rozhodnutí o vytvoření záznamů by měla vzít v úvahu:

- spolčení potřeby pro kontinuální vzdělávání,
- výhody re-použití informací pro účely řízení,

- náklady a úsilí spojené s vytvářením a vedení záznamů,
- právní, regulační a provozní potřeby pro záznamy,
- způsob přístupu, snadnost záchraně a paměťová média,
- doba uchovávání,
- citlivost informací.

Aby risk management firmy byl na kvalitní úrovni, je třeba uvědomit si několik podstatných bodů. Neustále je co zlepšovat a tak důraz na ustavičné zdokonalování za pomoci určování nových výkonnostních cílů, snaha o získání lepších schopností a dovedností popřípadně nebát změny procesů, která by mohla podniku prospět, je začátkem úspěchu risk managementu. Pakliže bude docházet k neustálému zkoumání výkonnosti a jejich následnému hodnocení předejdeme mnoha chybám, které se během procesu mohou vyskytnout. Podnik si také musí uvědomit, že odpovědnost za rizika nese zcela sám. Proto by mělo být v jeho vlastním zájmu disponovat s dobře zvládnutým risk managementem, který dokáže na rizika včas upozornit a odvrátit jejich negativní dopady. Veškeré rozhodování v rámci organizace, bez ohledu na úroveň důležitosti a významu, zahrnuje zvážení rizik a uplatňování řízení rizik vhodným způsobem.

Jak jsem řekla již v úvodu této kapitoly, je nesmírně důležité, aby v podniku fungovala komunikace na více než dobré úrovni. Důležitá je komunikace s externími a interními zúčastněnými stranami, včetně komplexního a častého podávání zpráv o výkonnosti řízení rizik. Komunikace je oboustranný proces a tak by měla být i vnímána. Nestačí informace pouze přijímat, ale je nesmírně důležité je i poskytovat.

3 Analýza vývoje počtu firemních bankrotů v ČR za období od roku 2008

Finanční krize měla dopady na celý svět. V předchozí kapitole jsem uvedla, jaké dopady měla na firmy na území České republiky. Malé podniky byly náchylnější na negativa plynoucí z finanční krize, naopak velké podniky se s nimi povětšinou lépe vyrovnaly. Ne každá firma dokázala toto období přečkat a spoustě z nich novodobá finanční krize způsobila existenční problémy, vedoucí až ke krachu firmy.

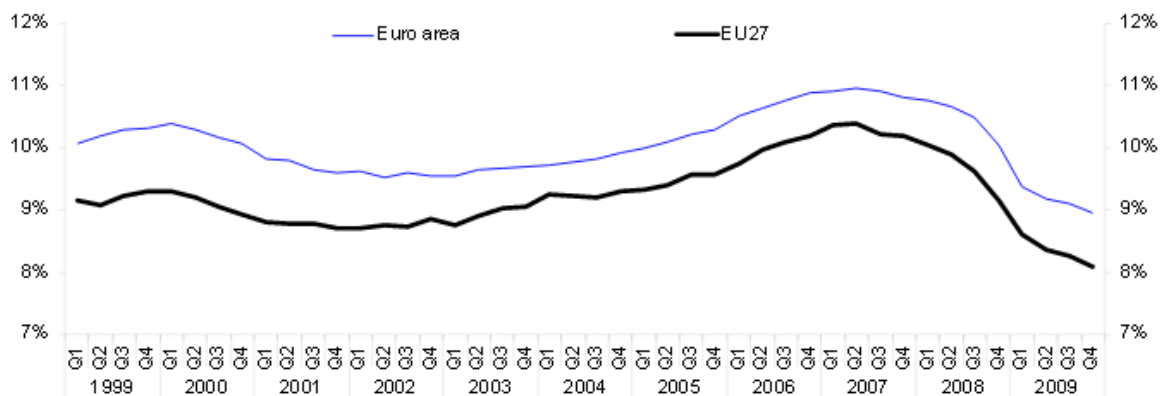
Pro stanovení závěru, pro kolik firem byly důsledky krize neúnosné je nutné dodat, že ač finanční krize propukla v roce 2007, na Českou republiku mají dopady krize několikaměsíční zpoždění.

Finanční krize má dopad nejen na instituce, ale i na jednotlivce. Ti se při očekávání pochmurné doby uchýlí k většímu šetření, což bohužel zákonitě vede ke klesající poptávce po zboží a službách a tím pádem ke stagnující výrobě. Pokud klesne poptávka, firmy vyrábí více než prodají a tak musí dojít k omezení výroby a často je to může dovést až k bankrotu.



Obrázek 8 Hodnoty úspor domácností v EU27 a celé Evropě

Zdroj: Eurostat (online), (cit. 2013-12-15). Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>

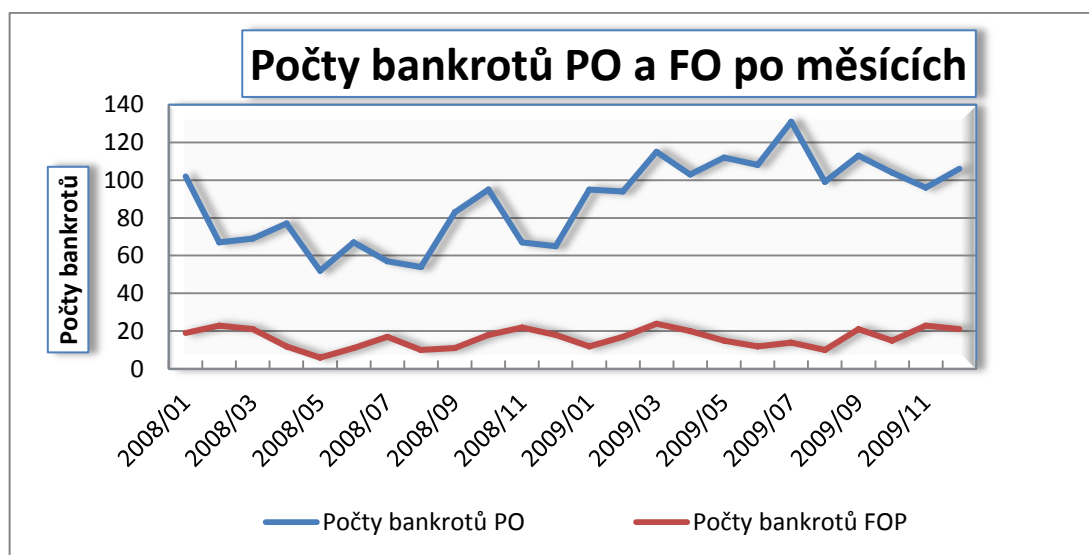


Obrázek 9 Hodnoty investic firem v EU27 a celé Evropě

Zdroj: Eurostat (online), (cit. 2013-12-15). Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>

Jak je vidět na obrázku 8 a 9 úspory domácností začaly v roce 2008, tedy hned po prvních projevech krize v České republice, prudce růst a to až do poloviny roku 2009, naopak ve stejném období začaly investice firem klesat.

Jak se tato krize projevila na počtu bankrotů firem v České republice je znázorněno na obrázku 9.



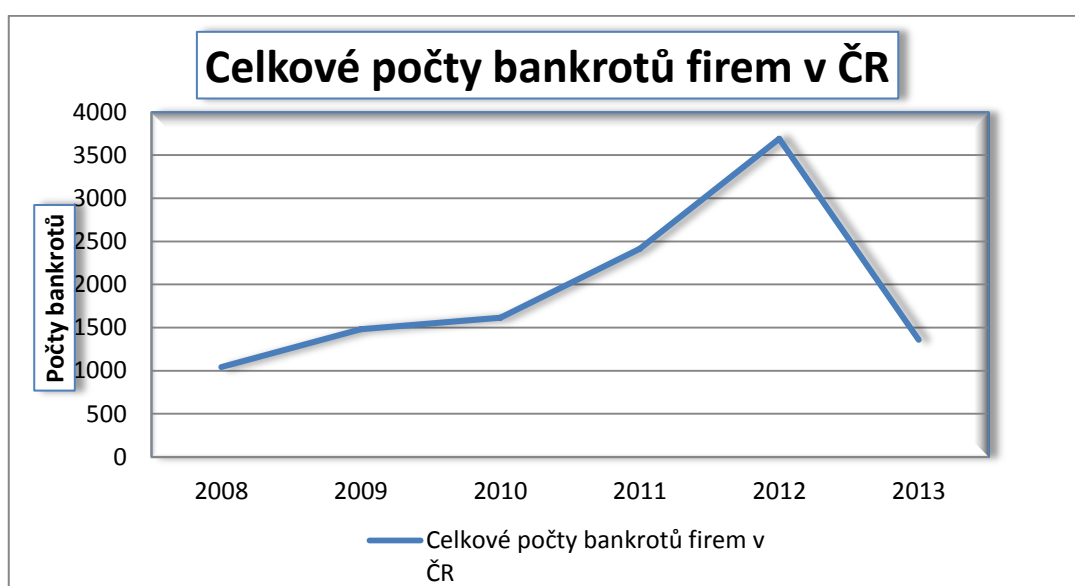
Obrázek 10 Počty bankrotů v ČR za období let 2008–2009

Zdroj: vlastní zpracování z (<http://www.konkursni-noviny.cz/>)

Obrázek 10 znázorňuje počty firemních bankrotů těsně po projevení dopadů finanční krize na Českou republiku. Jedná se o počty firemních bankrotů znázorněné měsíčně

za roky 2008 a 2009. Za rok 2008 bylo tedy v České republice vyhlášeno 1 043 firemních bankrotů a v roce 2009 1 480 firemních bankrotů, což je meziročně o 42 % více. Větší zastoupení firemních bankrotů představovaly bankroty právnických osob (86 %) oproti bankrotům fyzických osob (14 %).

Z dostupných analýz společnosti CCB – Czech Credit Bureau vyplývá, že téměř třetina firem, které v roce 2009 zbankrotovaly, působily v obchodu. Druhým odvětvím, které představovalo nejčtenější počet bankrotů bylo stavebnictví. Ve stavebnictví zbankrotovalo 10 % firem. Třetí příčku zaujímají služby pro podniky, těch zbankrotovalo 9 %.



Obrázek 11 Celkové počty bankrotů firem v ČR za období let 2008–2013

Zdroj: vlastní zpracování z (<http://www.konkursni-noviny.cz/>)

Jak zobrazuje obrázek 11 následující roky počet vyhlášených bankrotů opět stoupal. V roce 2010 bylo v Česku vyhlášeno 1 615 firemních bankrotů, což je oproti roku minulému zvýšení o 159 bankrotů. Zvýšil se i počet insolvenčních návrhů a to z 4 425 na 4 910. V roce 2011 bylo vyhlášeno 2 413 firemních bankrotů. Z toho 1 232 čítalo počet právnických osob a 1 181 počet fyzických osob podnikatelů. Firemní bankroty oproti minulému roku se zvýšily skoro o 50 %. Jen v únoru 2012 bylo vyhlášeno 287 firemních bankrotů, což je nejvíce od ledna roku 2008 (V tomto roce vstoupil v platnost nový insolvenční zákon). Nejvíce bankrotů bylo vyhlášeno v Moravskoslezském kraji, zde vyhlásilo bankrot 63 podniků, druhou nejčtenější oblastí byla Praha s 47 případy. Nejméně

jich bylo zaznamenáno v Karlovarském kraji, zde zbankrotovaly pouze 4 firmy. Celkově pak bylo v tomto roce vyhlášeno 3 692 firemních bankrotů. V první polovině roku 2013 dochází v porovnání s dalšími lety k poklesu tempa růstu firemních bankrotů. Odhaduje se, že ke konci roku 2013 bude počet firemních bankrotů vyšší maximálně o 1 % oproti roku minulému. Přibližný odhad čítá 1 360 firem.

ZÁVĚR

V každodenním provozu musí firmy čelit velkému množství rizik, která ohrožují jejich chod a mnohdy i samotnou existenci. Čelí rizikům fyzických ztrát, poškození majetku, škodám na zdraví, škodám vzniklých v důsledku přerušení ekonomické činnosti, škodám vzniklých v důsledku přírodních katastrof a mnoha dalším rizikům. Proto, aby tyto rizika byla usměrňována, dochází k jejich řízení za pomoci vědního oboru risk management. Z důvodu rychle se rozvíjející globalizace vznikají nová rizika a stará rizika často přichází s větší silou, právě z tohoto důvodu získává obor risk management na váze.

V první kapitole byly vysvětleny definice nejdůležitějších pojmů vztahujících se k této práci. Postupně jsem vysvětlila pojmy riziko, management, podnik, krize, risk management a popsala vývoj pojišťovnictví a risk managementu.

Za účelem vyjádření potřebnosti risk managementu jsem v druhé kapitole popsala průběh vzniku novodobé finanční krize včetně jejich příčin vzniku a dopadů, které měla nejen na firmy, ale i na samotný risk management. Právě díky této finanční krizi se ukázalo, jak důležité je mít dobře vedený risk management. Došlo k odhalení chyb v řízení rizik a díky tomuto odhalení mohlo dojít k ponaučení a následné nápravě. Risk management dostal větší význam a po zhodnocení všech dopadů krize došlo k jeho většímu ucelení. Byla vytvořena norma zvaná ISO 31000, která je jakýmsi návodem pro firmy, které se chtějí věnovat účinnému řízení rizik.

Poslední kapitola poukazuje na dopady, které měla finanční krize na firmy v České republice. Jedná se o analýzu počtu firemních bankrotů na našem území, ze které vyplývá, že po projevení důsledků krize v naší zemi dochází k postupnému růstu firemních bankrotů, které vyvrcholily v roce 2012. Analýza počtu firemních bankrotů na území České republiky po projevení dopadů novodobé finanční krize na vnitropodnikové prostředí ukázala, že vliv krize byl značný. Velké množství firem finanční krizi podlehlo a na mnoho z nich měl vliv špatně odhadnutý vývoj v době krize. Jedním z faktorů vlivu na firemní bankroty může být i špatně řízený risk management. Vždyť právě v této době se mezery v tomto oboru plně projeví.

Důležité pro pochopení tématu, bylo vysvětlení důsledků, které vyvolala novodobá finanční krize. Firmy zaznamenaly náročné období, které je podrobilo těžké zkoušce o přežití. U mnoha firem se projevil vliv špatně vedeného risk managementu. Některé

firmy dokonce rizika neřídila vůbec. Jedním z důsledků tedy bylo odhalení chyb v řízení risk managementu. Krize tedy ukázala risk management v novém světle. Odkryla jeho nedostatky, které byly podnětem k posílení tohoto odvětví managementu. Proto, aby došlo ke zdokonalení risk managementu, byly vytvořeny postupy řízení rizik ve firmách. Nedlouho po krizi tedy vznikla norma zvaná ISO 31000:2009. Tato norma je významným mezníkem v oblasti řízení rizik.

Na konci druhé kapitoly jsem uvedla překlad ISO normy, jako nástin procesu řízení rizik a za účelem poskytnutí ucelenějšího náhledu na risk management. Norma dle mého názoru představuje stručný návod pro firmy, které se rozhodnou řídit rizika. Myslím si, že každá firma by měla tuto oblast managementu vzít v potaz a snažit se o ovládnutí rizika právě za pomoci této normy.

Hlavním cílem této práce bylo přiblížení pojmu risk management a analýza vlivu novodobé finanční krize na tento vědní obor. Tento cíl byl splněn postupným rozebráním pojmů a vývoje risk managementu v jednotlivých kapitolách.

Seznam použité literatury

PUBLIKACE:

ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing a. s., 2008. ISBN 80-2472-177-5.

DANĚHEL, J. et al. *Pojistná teorie*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-00-2.

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L. A IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C H Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

DUCHÁČKOVÁ, E. *Principy pojištění a pojišťovnictví*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-51-4.

KAFKA, T. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C H Beck, 2009. ISBN 80-7400-121-0.

KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v čase krize*. Praha: Grada publishing a.s., 2010. ISBN 80-2473-136-3.

KOBÍK VALIHOROVÁ, A. a K. MUŽÁKOVÁ. *Integrace evropských finančních trhů: Identifikace, klasifikace a analýza faktorů ovlivňujících integraci vybraných segmentů finančního sektoru České republiky*. Liberec: Vysokoškolský podnik Liberec, 2013. ISBN 978-80-7372-935-6.

KOHOUT, P. *Finance po krizi*. Praha: Grada Publishing a. s., 2011. ISBN 80-2474-019-2.

KNAUER, J. *Příčiny krize*. 1. Vyd. Brno: Tribun EU. 2010. ISBN 978-80-7399-925-4.

MERNA, T. a AL-THANI, F.F. *Coorporate risk management*. 2. vyd. 2008. ISBN 04-7051-833-2.

SMEJKAL, V. a RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing a. s.. 2010. ISBN 80-2473-051-0.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s.. 2010. ISBN 80-247-1557-0.

TICHÝ, M. *Ovládání rizika: analýza a management*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.

VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5.

ZUZAK, R. A KONIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2009. ISBN 80-2473-156-8.

WOODS, T. E. *Meltdown*. Regnery Publishing, 2009. ISBN 15-9698-106-7.

INTERNETOVÉ ODKAZY:

BAILY, Martin N. and Douglas J. ELLIOTT. *The US Financial and Economic Crisis: Where Does It Stand and Where Do We Go From Here?* [online]. 2009 [cit. 2013-05-21]. Dostupný z WWW: http://brookings.edu/paper/2009/0615_economic_crisis_baily_elliott.aspx

Blíská se na lepší časy, firemních bankrotů ubývá. In: Podnikatel. [online]. 2013 [cit. 2013-09-09]. Dostupný z WWW: <http://www.podnikatel.cz/clanky/blyska-se-na-lepsi-casy-firemnick-bankrotu-ubyva/>

BUŘÍNSKÁ, B. *Pohled do historie: jak začala velká hospodářská krize v roce 1929*. In: Finance.idnes. [online]. 2008 [cit. 2013-08-10]. Dostupný z WWW: http://finance.idnes.cz/pohled-do-historie-jak-zacala-velka-hospodarska-krize-v-roce-1929-p7g-/bank.aspx?c=A081022_135219_bank_bab.

ČTK. *České firmy kvůli krizi omezovaly investice a snižovaly náklady*. In: Týden. [online]. 2013 [cit. 2013-12-19]. Dostupný z WWW:

http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/ceske-firmy-kvuli-krizi-omezovaly-investice-a-snizovaly-naklady_282701.html#Urs2bfs7ZAt

DANĚK, R. *Počátky pojišťovnictví ve světě*. In: Allrisk. [online]. 2012 [cit. 2013-08-01]. Dostupný z WWW: <http://www.allrisk.cz/pocatky-pojistovnictvi-ve-svete.html>.

DOPORUČENÍ EVROPSKÉ KOMISE 2003/361/ES [online]. 2013 [cit. 2013-11-11]. Dostupné z WWW: <http://eur-ex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:en:PDF>

DUBSKÁ, D. *Dopady světové finanční a hospodářské krize na ekonomiku ČR*. In: Český statistický úřad. [online]. 2011 [cit. 2013-07-23]. Dostupný z WWW: [http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/0F00525F18/\\$File/115610j.pdf](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/0F00525F18/$File/115610j.pdf)

EEIP, a. s. *Reálný vliv ekonomické krize na výsledky činnosti podniků*. In: Socialnidialog. [online]. 2012 [cit. 2013-08-20]. Dostupný z WWW: http://www.socialnidialog.cz/images/stories/Dopad_krize_na_podniky-final.pdf

FANNIE MAE. In: Euroekonom. [online]. 2013 [cit. 2013-04-01]. Dostupný z WWW: http://en.wikipedia.org/wiki/Fannie_Mae

GOVERNMENT PRINTING OFFICE. *The financial crisis inquiry report: Final report of the national commission on the causes of the financial and economic crisis in the United states*. [online]. 2011 [cit. 2013-05-03]. Dostupný z WWW: <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/GPO-FCIC/content-detail.html>.

GURRIA, A. *Building a sustainable recovery: the OECD experience*. In: Leeds University Business School. [online]. 2010 [cit. 2013-08-10]. Dostupný z WWW: <http://business.leeds.ac.uk/news-events/building-a-sustainable-recovery-the-oecd-experience/>

HISTORIE POJIŠŤOVNICTVÍ. In: Broken team. [online]. 2013 [cit. 2013-08-10]. Dostupný z WWW: <http://www.brokerteam.cz/historie>

HISTORIE POJIŠŤOVNICTVÍ. In: Broken team. [online]. 2013 [cit. 2013-08-10]. Dostupný z WWW: <http://edu.uhk.cz/~jindrvo1/predmety/?p=pojis&page=historie>

ISO.ORG. ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines. [online]. 2009 [cit. 2013-12-01]. Dostupný z WWW: <http://www.iso.org>.

JANDA, J. *Finanční krize: vznik, vývoj a předpovědi*. In: Měšec. [online]. 2008 [cit. 2013-08-09]. Dostupný z WWW: <http://www.mesec.cz/clanky/financni-krize-vznik-vyvoj-a-predpovedi/>

KLÍROVÁ, J. *Corporate governance a krize finančních trhů očima OECD část I*. In: Governance. [online]. [cit. 2013-12-19]. Dostupný z WWW: http://www.governance.cz/cs/corporate-governance-a-krize-financnich-trhu-ocima-oecd-cast-i__s145x8682.html

MEDIAFAX. *Bankroty je nejvíce zasažený obchod a strojírenství*. In: Kurzy. [online]. 2010 [cit. 2013-10-20]. Dostupný z WWW: <http://zpravy.kurzy.cz/204947-bankroty-je-nejvice-zasazeny-obchod-a-strojirenstvi/>

MFČR. ZPRÁVA O VÝVOJI FINANČNÍHO TRHU V ROCE 2008. [online]. International Organization for Standardization, 2009 [cit. 2013-02-01]. Dostupný z WWW: <http://www.iso.org>.

Number of Stories in New Single-Family Houses Sold. [cit. 2013-12-01]. Dostupný z WWW: <http://www.census.gov/const/C25Ann/soldstories.pdf>

NOLON, M. *Risk management agter the Credit Crisis: Top Issues to Tackle Now*. In: Databáze proquest. [online]. January 2010 [cit. 2013-12-01]. Dostupný z WWW: <http://search.proquest.com/docview/209784192/142A4AD51FA2D41968E/6?accountid=17116>

OBSTFELD, M. and ROGOFF, K. *Global Imbalances and the Financial Crisi*. In: *Econometries Laboratory Software Archive*.. [online]. 2009 [cit. 2013-04-10]. Dostupný z WWW: <http://elsa.berkeley.edu/~obstfeld/santabarbara.pdf>

POČET FIREMNÍCH BANKROTŮ VZROSTL ZHRUBA O POLOVINU. In: Konkursní noviny. [online]. 2010 [cit. 2013-10-10]. Dostupný z WWW: <http://www.konkursni-noviny.cz/clanek/pocet-firemnich-bankrotu-vzrostl-zhruba-o-polovinu>

POLOLÁNÍK, L. Finanční krize – jak to začalo. [online]. 2008 [cit. 2013-10-11]. Dostupný z WWW: <http://finance.cz/zpravy/finance/1951113-financni-krize-jak-to-zacalo/>.

QUARTERLY SECTOR ACCOUNTS: FOURTH QUARTER OF 2009. In: Eurostat [online]. 2010 [cit. 2013-10-10]. Dostupný z WWW: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/2-30042010-CP/EN/2-30042010-CP-EN.PDF

Tuzemské firmy cítí dopad finanční krize a trátí na ní miliony korun. [online]. [cit. 2013-12-19]. Dostupný z WWW: http://www.komora.cz/hk-cr/hlavni-zpravy/art_26974/lay_3/print_1/tuzemske-firmy-citi-dopad-financni-krize-a-trati-na-ni-miliony-korun.aspx

V roce 2011 v ČR zbankrotovalo 2 413 firem. In: FinExpert. [online]. 2012 [cit. 2013-10-20]. Dostupný z WWW: <http://finexpert.e15.cz/v-roce-2011-v-cr-zbankrotovalo-2-413-firem>

V roce 2012 bylo vyhlášeno 16 956 osobních bankrotů, firem zbankrotovalo 3 692. In: Investujeme. [online]. 2013 [cit. 2013-09-19]. Dostupný z WWW: <http://www.investujeme.cz/v-roce-2012-bylo-vyhlaseno-16-956-osobnich-bankrotu-firem-zbankrotovalo-3-692/>

VÝVOJ HDP V ČER. In: Kurzy. [online]. 2013 [cit. 2013-12-10]. Dostupný z WWW: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

WASHINGTON'S BLOG. *Inquiry Commission Slams Greenspan, Bernanke, Geithner, Paulson, Summers, SEC, Rating Agencies and Big Banks for Causing Crisis.* [online]. In: GlobalResearch. 2011 [cit. 2013-05-04]. Dostupný z WWW: <http://www.globalresearch.ca/inquiry-commission-slams-greenspan-bernanke-geithner-paulson-summers-sec-rating-agencies-and-big-banks-for-causing-crisis/22969>

ZEMÁNEK, J. *Hypoteční krize v USA. Příčiny, průběh, následky.* In: Euroekonom. [online]. 2008 [cit. 2013-08-09]. Dostupný z WWW: <http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jz-usa-hypoteky2>

AS/NZS 4360: Enterprise Risk Management. In: Risk analysis Consultants. [online]. 2008
[cit. 2013-03-14]. Dostupný z WWW:
http://www.rac.cz/rac/homepage.nsf/CZ/AS_NZS_4360.

Leamer, Edward: Housing IS the Business Cycle. NBER Working Paper NO. 13428, september 2007