

# Posouzení podnikatelských rizik organizace

Vlastimil Hanáček

---

Bakalářská práce  
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2024/2025

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

|                   |                                                   |
|-------------------|---------------------------------------------------|
| Jméno a příjmení: | <b>Vlastimil Hanáček</b>                          |
| Osobní číslo:     | <b>L22010</b>                                     |
| Studijní program: | <b>B1022A020002 Management rizik</b>              |
| Specializace:     | <b>Management rizik</b>                           |
| Forma studia:     | <b>Prezenční</b>                                  |
| Téma práce:       | <b>Posouzení podnikatelských rizik organizace</b> |

## Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretické pojednání k problematice zvoleného tématu bakalářské práce.
2. Provedte posouzení podnikatelských rizik ve vybrané organizaci.
3. Na základě posouzení podnikatelských rizik vyhodnotte závěry a stanovte doporučení pro minimalizaci rizik.

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

**Seznam doporučené literatury:**

1. BRAGG, Steven M. *Enterprise risk management: practical applications. Second edition.* Centennial, Colorado: AccountingTools, 2018. ISBN 978-1-64221-009-5.
2. HUČKA, Miroslav. *Základy podnikání a podnikatelský proces.* Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3041-2.
3. JOHN, Vladimír. *Krotitel rizik podnikání zasahuje: odhalená pravda o rizicích podnikání: 10 příběhů podnikatelů, které se skutečně staly.* Praha: Meriglobe Advisory House, 2019. ISBN 978-80-906944-1-5.
4. NEUGEBAUR, Tomáš. *Výhledání a vyhodnocení rizik v praxi.* 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-7552-072-2.
5. OSTRUM, Lee T. a WILHELMSSEN, Cheryl A. *Risk assessment: tools, techniques, and their applications. Second edition.* Hoboken, NJ: Wiley, 2019. ISBN 978-1-119-48346-5.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**  
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **2. prosince 2024**

Termín odevzdání bakalářské práce: **2. května 2025**

L.S.

---

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

---

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

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2024

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

## Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

## Prohlašuji, že

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

V Uherském Hradišti, dne 1.5.2025

.....  
podpis autora



## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce je zaměřena na posouzení podnikatelských rizik ve vybrané organizaci, která působí v oblasti zakázkové kovovýroby. Cílem bakalářské práce je provést posouzení podnikatelských rizik ve vybrané organizaci, na jehož základě budou vyhodnoceny závěry a stanovena doporučení pro minimalizaci identifikovaných podnikatelských rizik. Praktická část je věnována konkrétní organizaci, u níž byla provedena SWOT analýza, prostřednictvím, které byly identifikovány vnitřní silné a slabé stránky i vnější příležitosti a hrozby. Následně byla zpracována také PESTLE analýza, která umožnila zhodnocení podnikatelského prostředí z pohledu politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a environmentálních faktorů. Výsledky těchto analýz jsou využity jako podklad pro návrh opatření.

Klíčová slova: Riziko, Podnikatelské riziko, Analýza rizik, SWOT analýza, PESTLE analýza.

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis focuses on the assessment of business risks in a selected organization operating in the field of custom metal fabrication. The aim of the bachelor thesis is to carry out a business risk assessment in the selected organization, based on which the conclusions will be evaluated and recommendations for minimizing the identified business risks will be determined. The practical part is devoted to a specific organization for which a SWOT analysis was conducted, through which internal strengths and weaknesses as well as external opportunities and threats were identified. Subsequently, a PESTLE analysis was also prepared, which enabled the assessment of the business environment in terms of political, economic, social, technological, legislative and environmental factors. The results of these analyses are used as a basis for the design of measures.

Keywords: Risk, Business risk, Risk analysis, SWOT analysis, PESTLE analysis.

Na tomto místě bych rád vyjádřil upřímné poděkování Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D., vedoucímu mé bakalářské práce, za jeho odborné vedení, cenné připomínky, vstřícný přístup a podporu, kterou mi poskytoval po celou dobu zpracování této práce.

Mé poděkování patří také panu Petru Karafiátovi, který mi ochotně poskytl důležité informace a podklady o činnosti organizace Kovovýroba František Karafiát, a tím významně přispěl k realizaci praktické části této práce.

V neposlední řadě děkuji své rodině a blízkým za jejich trpělivost, podporu a motivaci během celého studia.

# OBSAH

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÚVOD.....</b>                                                       | <b>13</b> |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>                                         | <b>15</b> |
| <b>1 ORGANIZACE .....</b>                                              | <b>16</b> |
| 1.1 DĚLENÍ ORGANIZACE PODLE STRUKTURY .....                            | 17        |
| 1.2 DĚLENÍ ORGANIZACE PODLE MAJETKU .....                              | 17        |
| 1.3 DĚLENÍ ORGANIZACE PODLE VELIKOSTI .....                            | 17        |
| <b>2 RIZIKO .....</b>                                                  | <b>19</b> |
| 2.1 DEFINICE RIZIKA .....                                              | 19        |
| 2.2 KLASIFIKACE RIZIK .....                                            | 20        |
| 2.3 POSOUZENÍ RIZIK.....                                               | 20        |
| 2.3.1 Identifikace rizik .....                                         | 21        |
| 2.3.2 Analýza rizik .....                                              | 21        |
| 2.3.3 Hodnocení rizika .....                                           | 22        |
| 2.3.4 Řízení rizik .....                                               | 23        |
| <b>3 METODY ANALÝZY RIZIK A JEJICH NÁSTROJE .....</b>                  | <b>25</b> |
| 3.1 SWOT ANALÝZA .....                                                 | 25        |
| 3.2 PESTLE ANALÝZA.....                                                | 26        |
| 3.3 ANALÝZA KOŘENOVÝCH PŘÍČIN (RCA) .....                              | 27        |
| 3.4 ISHIKAWA DIAGRAM.....                                              | 28        |
| 3.5 ANALÝZA STROMU PORUCHOVÝCH STAVŮ (FAULT TREE ANALYSIS – FTA) ..... | 28        |
| 3.6 ANALÝZA SCÉNÁŘŮ .....                                              | 28        |
| <b>4 PODNIKÁNÍ.....</b>                                                | <b>30</b> |
| 4.1 PODNIKATEL .....                                                   | 30        |
| 4.2 PODNIKATELSKÉ RIZIKO .....                                         | 32        |
| 4.2.1 Finanční rizika.....                                             | 32        |
| 4.2.2 Technická rizika (Technologické).....                            | 32        |
| 4.2.3 Lidské riziko.....                                               | 33        |
| 4.2.4 Reputační riziko .....                                           | 33        |
| 4.2.5 Právní a regulační riziko (Politické) .....                      | 33        |
| 4.2.6 Strategická rizika.....                                          | 33        |
| 4.2.7 Provozní riziko (operační).....                                  | 34        |
| 4.2.8 Marketingové riziko .....                                        | 34        |
| <b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>                                          | <b>36</b> |
| <b>5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE.....</b>                       | <b>37</b> |
| 5.1 HISTORIE A AKTUÁLNÍ STAV ORGANIZACE .....                          | 37        |
| 5.2 STRATEGIE A POLITIKA ORGANIZACE .....                              | 38        |
| 5.3 POPIS ORGANIZAČNÍ STRUKTURY ORGANIZACE .....                       | 38        |

|          |                                                                     |           |
|----------|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>6</b> | <b>SWOT ANALÝZA .....</b>                                           | <b>40</b> |
| 6.1      | SILNÉ STRÁNKY .....                                                 | 41        |
| 6.2      | SLABÉ STRÁNKY .....                                                 | 42        |
| 6.3      | PŘÍLEŽITOSTI.....                                                   | 43        |
| 6.4      | HROZBY .....                                                        | 45        |
| 6.5      | GRAF SWOT ANALÝZY .....                                             | 50        |
| 6.6      | VÝSLEDKY SWOT ANALÝZY .....                                         | 51        |
| <b>7</b> | <b>PESTLE ANALÝZA .....</b>                                         | <b>53</b> |
| 7.1      | POLITICKÝ FAKTOR .....                                              | 53        |
| 7.1.1    | Stabilní politické prostředí v České republice.....                 | 53        |
| 7.1.2    | Daně.....                                                           | 53        |
| 7.1.3    | Podpora malých a středních podniků, Dotační programy EU a ČR.....   | 54        |
| 7.1.4    | Politické priority v oblasti školství a zdravotnictví.....          | 54        |
| 7.2      | EKONOMICKÝ FAKTOR .....                                             | 55        |
| 7.2.1    | Inflace a rostoucí provozní náklady .....                           | 55        |
| 7.2.2    | Ekonomický růst a hospodářský pokles .....                          | 56        |
| 7.2.3    | Globalizace .....                                                   | 56        |
| 7.3      | SOCIÁLNÍ FAKTOR .....                                               | 56        |
| 7.3.1    | Stárnutí populace a růst zařízení sociální péče.....                | 57        |
| 7.3.2    | Nedostatek kvalifikované pracovní síly v technických oborech .....  | 57        |
| 7.3.3    | Zvýšený důraz na osobní přístup a důvěru .....                      | 57        |
| 7.3.4    | Zvyšující se důraz na hygienu a kvalitu ve veřejném stravování..... | 57        |
| 7.4      | TECHNOLOGICKÝ FAKTOR .....                                          | 58        |
| 7.4.1    | Nižší míra automatizace a potřeba modernizace výroby.....           | 58        |
| 7.4.2    | Rizika spojená s technologickou zaostalostí .....                   | 58        |
| 7.4.3    | Digitalizace výrobních procesů a administrativy .....               | 59        |
| 7.5      | LEGISLATIVNÍ FAKTOR .....                                           | 59        |
| 7.5.1    | Legislativa v oblasti pracovního práva a BOZP .....                 | 59        |
| 7.5.2    | Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání .....              | 59        |
| 7.6      | ENVIROMENTÁLNÍ FAKTOR.....                                          | 60        |
| 7.6.1    | Tlak na ekologicky šetrné podnikání.....                            | 60        |
| 7.6.2    | Spotřeba energií a energetická efektivita .....                     | 61        |
| 7.6.3    | Nakládání s odpady z kovovýroby .....                               | 61        |
| <b>8</b> | <b>VYHODNOCENÍ ANALÝZ A NÁVRH OPATŘENÍ.....</b>                     | <b>62</b> |
| <b>9</b> | <b>ZÁVĚR .....</b>                                                  | <b>66</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>                              | <b>67</b> |
|          | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>                                         | <b>71</b> |
|          | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>                                          | <b>72</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>                     | <b>73</b> |

|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b> | <b>74</b> |
|---------------------------|-----------|



## ÚVOD

V dnešním dynamickém podnikatelském prostředí jsou organizacím kladeny stále komplexnější výzvy, mezi něž je řazena nejen konkurence, ale také neustále se měnící ekonomické, technologické a společenské podmínky. Těmito faktory je vytvářen prostor pro vznik různorodých rizik, která mohou být vnímána jako významně ovlivňující stabilitu a dlouhodobou prosperitu organizací. Zejména u malých a středních podniků, které jsou často omezovány dostupnými zdroji, je za klíčový předpoklad úspěšného fungování na trhu považována schopnost rizika identifikovat, analyzovat a efektivně řídit.

Tato bakalářská práce je zaměřena na posouzení podnikatelských rizik v konkrétní organizaci, která se orientuje na zakázkovou výrobu z nerezové oceli, organizace Kovovýroby František Karafiát, která je od roku 1991 profilována jako stabilní dodavatel kuchyňského vybavení pro gastronomické provozy, školní jídelny, nemocnice a další instituce. S ohledem na zaměření a velikost podniku je pozornost věnována analýze podnikatelských rizik, která jsou odvozována jak z interního prostředí, tak z vlivů okolního makroprostředí. Zvolenou metodikou je kombinována SWOT analýza a PESTLE analýza, pro jejich schopnost poskytnout komplexní přehled o vnitřních a vnějších faktorech, které ovlivňují podnikatelská rizika.

SWOT analýza je využívána jako nástroj k identifikaci silných a slabých stránek organizace, spolu s příležitostmi a hrozbami, které na ni mohou být uplatňovány. V rámci této analýzy jsou zhodnocovány aspekty, jako je flexibilita výroby, tradice firmy, kvalita produktů, ale také úroveň automatizace a marketingových aktivit. Naopak PESTLE analýza je používána k nahlédnutí na podnikání společnosti z širší perspektivy. Její prostřednictvím je zkoumán vliv politických rozhodnutí, ekonomické situace, technologického vývoje, sociálních trendů, legislativních změn i ekologických požadavků, které mohou být vnímány jako faktory ovlivňující nejen současnou činnost firmy, ale i její budoucí směřování.

Cílem bakalářské práce je provést posouzení podnikatelských rizik ve vybrané organizaci, na jehož základě budou vyhodnoceny závěry a stanovena doporučení pro minimalizaci identifikovaných podnikatelských rizik. Vzhledem k tomu, že se jedná o menší rodinný podnik s osobním způsobem řízení a úzkými vztahy k zákazníkům i dodavatelům, je kladeno zvláštní důraz na praktickou využitelnost navržených opatření a na možnost jejich aplikace v reálném provozu.



## **I    TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ORGANIZACE

Pojem organizace bývá definován mnoha způsoby. Obvykle je za organizaci považována skupina lidí, se kterou je spolupracováno za účelem dosažení společného cíle. Může být míněna firma, škola, nezisková organizace, sportovní klub, úřad a podobně. Zde jsou uvedeny některé z definic různých autorů:

Za základní charakteristiku organizace je považováno to, že jednotlivci jsou spojováni do skupiny směřující ke společným cílům. Pro zajištění jejího fungování je nezbytné, aby byly k dispozici určité zdroje, mezi něž jsou řazeny především: (Pitra, 2007):

- Lidské zdroje, tedy zaměstnanci, jejichž prostřednictvím jsou vykonávány činnosti nezbytné pro chod organizace.
- Materiální zdroje, kam jsou zařazována zejména technická zařízení, vybavení a další fyzické prostředky potřebné k provozu.
- Finanční zdroje, představující kapitál, bez něhož by realizace ekonomických aktivit organizace nebyla možná.
- Informační zdroje, kam jsou zahrnována data, znalosti a know-how, která jsou nezbytná pro rozhodování a řízení.

Podle Blažka (2014) je organizace chápána jako prostředek, jímž je sjednocován lidský a další potenciál s cílem dosáhnout určených záměrů. V zásadě je uznáváno, že nejvyšším cílem organizace v hierarchii je zvýšení výhod a maximalizace užitku.

Podle Cejthamra a Dědiny (2010) je organizace chápána jako uspořádání, ve kterém jsou přítomni lidé, u nichž je vykonávána práce, přičemž jsou při ní využívány nejrůznější technologie a množství informací.

Organizace je definována jako strukturovaný systém, v němž jsou jedinci s odlišnými funkcemi, zodpovědnostmi nebo pozicemi stavěni vedle sebe a je mezi nimi spolupracováno na splnění určitého cíle. Obvykle jsou v organizaci stanovena pravidla (mohou být formální nebo neformální), která vymezují úlohu každého jednotlivce v rámci struktury a úkoly, jež by měly být jím vykonávány. (economypedia, 2025)

Organizace je představována jako záměrně vytvořený celek, ve kterém je spolupracováno skupinou lidí na dosažení předem stanovených cílů. Nejde tedy pouze o náhodné sdružení osob, ale o systém s určitou strukturou a řízením, který umožňuje, aby byla koordinována jednotlivá činnost. Dědinou a Odcházelem (2007) je uváděno, že organizace může být považována za formu sociálního uspořádání, jehož hlavním účelem je dosahování společných výsledků prostřednictvím řízené spolupráce. Tento pohled zdůrazňuje důležitost organizovaného přístupu a cíleného vedení v rámci kolektivu.

### **1.1 Dělení organizace podle struktury**

Organizace jsou rozdělovány na formální a neformální kategorie. Obecně je udáváno, že formální typ je strategicky uspořádán a je řízen podle jasně stanovené hierarchie spolu s pravidly, kterými je určováno jeho fungování. Neformální typ je naopak vytvářen přirozeně na základě vztahů mezi lidmi a sdílených zájmů. Příkladem může být malá firma zabývající se výrobou nábytku, která je spravována centrálně, a proto je považována za formální organizaci. Pozice a jejich úkoly jsou přesně dokumentovány a musí být známy všem zaměstnancům. Současně však ve stejné firmě existují neformální struktury, ve kterých jsou vytvářeny vztahy a občasné konflikty mezi jednotlivci. Každému člověku je připisováno své místo v sociální síti, avšak toto postavení není formálně zaznamenáváno v oficiálních dokumentech. (economypedia, 2025)

### **1.2 Dělení organizace podle majetku**

Majetek může být rozlišován podle toho, zda patří veřejnému sektoru (státnímu nebo vládnímu), nebo sektoru soukromému (individuálním osobám nebo právnickým subjektům). Například obce jsou zahrnovány do vládní struktury, zatímco například mlékárenská firma může být považována za soukromý subjekt. V rámci veřejných institucí je možné se setkat s různými entitami, jako jsou státní společnosti, regulační úřady, ministerstva, parlamentní orgány a soudní systémy. Různé subjekty, jako jsou soukromé firmy a nevládní organizace, mohou být nalezeny rovněž u soukromých organizací. (economypedia, 2025)

### **1.3 Dělení organizace podle velikosti**

Podniky mohou být klasifikovány podle své velikosti na malé, střední a velké. Toto rozdělení je prováděno na základě hlavních ukazatelů, jako je počet zaměstnanců, výše obrátu, objem kapitálu a dosažený zisk. Existuje několik metod, podle kterých mohou být podniky

rozlišovány. Evropskou komisí byla stanovena následující kategorizace: mikropodniky jsou charakterizovány tak že, mají méně než 10 zaměstnanců, malé podniky méně než 50 zaměstnanců, přičemž jejich roční obrat nesmí být překročen částkou 7 milionů eur a celková aktiva 5 milionů eur. U středních podniků nesmí být překročena hranice 250 zaměstnanců, jejich obrat nesmí přesáhnout 40 milionů eur a aktiva 27 milionů eur. Podniky, které tyto hranice překračují, jsou označovány jako velké. Další podmínkou pro velké podniky je, že zaměstnávají více než 500 osob. (Evropská komise, 2003)

## 2 RIZIKO

Při provozování podnikatelských aktivit jsou firmy často konfrontovány s různými formami hrozeb a nebezpečí. Tyto specifické hrozby a rizika mohou být příčinou havárií či ztrát v oblasti majetku nebo finančních prostředků. Zejména v současnosti je považováno za klíčové, aby byla tato rizika firmou rozpoznána, byla jim čelena a byla efektivně řízena. (Smejkal a Rais, 2013)

### 2.1 Definice rizika

Ve své knize je Neugebauerem (2018) uváděno, že existuje mnoho způsobů, jak může být tento pojem interpretován, ale obecně je možné říci, že jím bývá označována pravděpodobnost, že dojde k nějaké události, která může mít konkrétní důsledky, ať už škodlivé, nebo prospěšné. Riziko je vnímáno jako proměnlivé v čase a je mu neustále čeleno v kontextu nejistoty. Zde jsou uvedeny další definice rizika podle různých autorů:

- „Možnost, že specifická hrozba využívá specifickou zranitelnost systému.“ (Smejkal & Rais, 2013)
- „Za riziko bývá považována nejistá událost nebo podmínka, která, pokud nastane, má pozitivní i negativní účinek na cíle projektu.“ (Korecký a Trkovský, 2011)
- „Riziko bývá definováno jako kombinace pravděpodobnosti události a jejího následku.“ (Smejkal a Rais, 2013)
- „Riziko může být chápáno jako variabilita možných výsledků určitých procesů nebo aktivit, dále jako možnost odchylek (negativních i pozitivních) od výsledků očekávaných či plánovaných, nebo jako pravděpodobnosti odlišných hodnot od očekávaných či plánovaných výsledků.“ (Hnilica a Fotr, 2014)
- „Za riziko je považována možnost, že s určitou pravděpodobností vznikne událost, která je z bezpečnostního hlediska vnímána jako nežádoucí. Riziko je vždy odvozováno z konkrétní hrozby. Míra rizika, tedy pravděpodobnost škodlivých následků vyplývajících z hrozby a ze zranitelnosti zájmu, může být posouzena na základě tzv. analýzy rizik, která je prováděna i s ohledem na posouzení naší připravenosti těmto hrozbám čelit.“ (Ministerstvo vnitra, 2003)
- „Zjednodušeně řečeno, slovem riziko bývá označována určitá míra nejistoty. V běžném životě je rizikem míněn negativní důsledek, zatímco příležitostí bývá označován důsledek pozitivní.“ (Ostrom a Wilhelmsen, 2019)

## 2.2 Klasifikace rizik

Rizika mohou být podle Hnilici a Fotra (2009) rozdělována podle různých vlastností. Zde jsou uvedeny jejich základní kategorie:

- *podnikatelské riziko a čisté riziko*
- *systematické a nesystematické riziko*
- *vnitřní a vnější rizika*
- *ovlivnitelné a neovlivnitelné riziko*
- *primární a sekundární rizika*

Rizika mohou být rovněž rozdělována do tří kategorií a to na krátkodobá, střednědobá a dlouhodobá. Krátkodobá rizika jsou obvykle spojována s ovlivněním schopnosti firmy zajistit základní procesy, které jsou spojeny s udržitelností a sledováním běžných aktivit. Střednědobá rizika bývají spojována s taktikou, projekty, vylepšeními a jinými podobnými aspekty, přičemž jejich důsledky se obvykle objevují během několika měsíců. Nakonec jsou uváděna dlouhodobá rizika, která mívají dopad na organizaci v rámci jednoho až pěti let a zpravidla se vztahují k firemní strategii. (Hopkin, 2012)

Podle Kruliše (2011) jsou rizika klasifikována dle různých měřítek, přičemž negativní aspekty jsou hodnoceny na stupnici od 0 do 10. Tato klasifikace rizik může být vyjádřena různorodými formáty. Může být využita tabulka sestavená podle hierarchického uspořádání se slovním vyjádřením jednotlivých úrovní, nebo mohou být použity tabulky či diagramy s připojenými otázkami, přičemž odpověďmi na tyto otázky je určováno zařazení do klasifikačního systému.

## 2.3 Posouzení rizik

Posouzení rizik je proces, při němž jsou identifikována, analyzována a hodnocena možná rizika spojená s určitou činností, projektem nebo organizací. Cílem tohoto procesu je, aby byly minimalizovány negativní dopady na zdraví, bezpečnost, majetek nebo životní prostředí. (Korecký a Trkovský, 2011)

### 2.3.1 Identifikace rizik

Cílem identifikace rizik je vytvoření širokého přehledu rizikových faktorů, které by mohly ovlivnit firemní výsledky, hodnotu majetku nebo pravděpodobnost úspěchu v plánovaných investičních projektech. V rámci procesu identifikace rizik je zahrnuto několik aspektů, mezi něž patří především adekvátní rozčlenění daného objektu analýzy rizika, samotná náplň procesu identifikace, zdroje informací a jednotlivci zapojení do identifikace, a nástroje a metody, které jsou využívány k usnadnění identifikačního procesu. (Fotr a Hnilica, 2014)

Během procesu vyhodnocování rizik je nezbytné, aby bylo podporováno aktivní zapojení a inovativní myšlení, přičemž identifikace nesmí být ponechána pouze na pouhém vyplňování běžných formulářů. Všechna zjištěná rizika by měla být pečlivě dokumentována a tyto záznamy by měly být uchovávány až do dokončení projektu. Tento způsob uchovávání je považován za klíčový pro správu rizik, z níž mohou být získávány cenné poznatky pro budoucnost. Je všeobecně známo, že i riziko, které bylo odstraněno ze seznamu potenciálních hrozeb, může ve skutečnosti později podnik skutečně ohrozit. (Korecký a Trkovský, 2011)

### 2.3.2 Analýza rizik

Po fázi identifikace rizik, během níž bylo nalezeno maximální množství rizik, následuje analýza rizik. Podle normy ČSN ISO 31000 (2010) je zkoumán zdroj a příčina rizika, příznivé i nepříznivé následky rizika a pravděpodobnost jeho výskytu. Tento standard také zdůrazňuje, že analýza rizika je využívána jako základ pro hodnocení, jsou jí určována rizika, která je nutné řešit, a jsou díky ní usnadňovány procesy, v jejichž rámci musí být učiněna rozhodnutí.

Metody analýzy rizik nejsou nikde oficiálně stanoveny. S ohledem na široké spektrum rizik je toto považováno za neuskutečnitelné. Standardy se proto zaměřují pouze na specifické problémy a je ponecháno výhradně na samotné organizaci nebo risk analytikovi, zda budou tyto metody aplikovány, nebo zda jimi bude pouze inspirováno k vlastním úpravám. (Tichý, 2006)

Při analýze rizik je podle Tichého (2006) nutné, aby byly položeny tři základní otázky:

- Jaké nežádoucí situace mohou nastat?
- Jak velká je pravděpodobnost, že k těmto situacím dojde?

- Jaké důsledky může mít výskyt nepříznivé události?

Položením těchto tří otázek je napomáháno k rozpoznání určitého rizika (otázka 1), k určení pravděpodobnosti jeho výskytu (otázka 2), k posouzení velikosti jeho dopadu (otázka 3). V minulosti bylo díky těmto klíčovým otázkám dosaženo zásadního zlepšení v teorii řízení rizik. Veškeré odborné publikace zpravidla rozlišují dva hlavní typy metod pro analýzu rizik – kvalitativní a kvantitativní. V rámci analýzy je následně využíván jeden z těchto přístupů, případně jejich kombinace. (Smejkal a Rais, 2009)

K analýze rizik mohou být využívány následující metody:

- Analýza kořenových příčin (Root Cause Analysis – RCA)
- Ishikawa diagram
- Analýza scénářů
- Analýza stromu poruchových stavů (Fault Tree Analysis – FTA)
- SWOT analýza
- PESTLE analýza

Analýzou rizik není dosaženo jediného čísla ani jednoho vektoru, ale je získán soubor různě spolehlivých informací. Realizací analýzy rizik je napomáháno k usnadnění procesu rozhodování, avšak i nadále zůstává rozhodování prováděno v podmínkách určité nejistoty. (Tichý, 2006)

### 2.3.3 Hodnocení rizika

Proces hodnocení rizik je vnímán jako zásadní aspekt v oblasti správy rizik, jehož cílem je, nalezení, analyzování a posouzení možného nebezpečí, které může ovlivnit úspěch projektů, firem nebo podnikání. Tento postup je považován za klíčový prvek strategického plánování a rozhodování jak ve velkých společnostech, tak i v menších a středních podnicích. Hodnocení nebezpečí je zaměřováno na snížení nežádoucích účinků a zvýšení šancí na úspěch tím, že jsou odhalována hlavní rizika, kterým projekt nebo instituce čelí. (Smejkal a Rais, 2013)

Podle Smejkal a Raise (2009) jsou rizika rozdělována dle možného finančního či jiného dopadu ztráty na podnik do tří skupin:

- **Kritické riziko** – Možné nebezpečí je považováno za natolik závažné, že by mohlo vést k insolvenční nebo zániku firmy.
- **Důležité riziko** – Hrozba není vnímána jako natolik zásadní, aby vedla k úpadku, avšak je s ní spojováno riziko takového rozsahu, že je nezbytné, aby byla přijata opatření přesahující běžné provozní činnosti podniku. Může být například vyžadováno získání většího množství financí nebo prodej některých aktiv firmy.
- **Běžné riziko** – Tento typ rizika je charakterizován ztrátami, které mohou být pokryty z běžných příjmů podniku, aniž by tím byla ohrožena jeho finanční stabilita.

V knize Koreckého (2011) jsou rizika rozdělována následujícím způsobem:

- **Top riziko** – Tato rizika jsou považována za rizika s nejvyšší prioritou.
- **Akceptovatelné rizika** – Jedná se o rizika, která jsou monitorována.
- **Rizika ostatní** – Tato rizika musí být dále analyzována a ošetřena.

Hodnocení rizik je proces, který je cyklicky opakován a je zařazován do celkového řízení projektu či organizace. To naznačuje, že se nejedná o úkol prováděný jednorázově, ale spíše o kontinuální proces, jenž je v čase obnovován a aktualizován. Začleněním procesu hodnocení rizik do celkového řízení jsou vytvářeny příležitosti k získávání nových znalostí a zkušeností z praktických situací, což umožňuje, zlepšení a optimalizování strategie řízení rizik. (Korecký, 2011)

#### 2.3.4 Řízení rizik

Pojem „řízení rizik“ je považován za český překlad anglického výrazu *risk management* a v praxi jsou používána jak označení „řízení rizik“, tak i „management rizik“, neboť v českém prostředí dosud nebyl ustálen jednotný výraz. (Smejkal a Rais, 2013)

Pro manažerskou praxi je řízení rizik považováno za klíčovou součást rozhodovacích procesů, neboť manažeři jsou pravidelně konfrontováni s nejrůznějšími riziky, která musí být efektivně řízena. Dobře nastaveným systémem řízení rizik může být organizaci přinesena řada výhod, zejména v podobě eliminace chyb a prevence jejich opakování. (Kafka, 2009)

Proces řízení rizik je výrazně ovlivňován rozměry firmy a povahou jejích činností. Tento proces může být různě upravován podle specifik jednotlivých podniků, avšak vždy by měl být dostatečně přizpůsobován, měl by být schopen odhalit i dosud nezjistitelné hrozby, pokrývat všechny organizační úrovně firmy a být implementován ve všech pracovních pozicích. (Polouček, 2008)

Ve výrobních a obchodních organizacích je řízením rizik často pověřeno vedení a odpovědní zaměstnanci, kteří bývají označováni jako „manažeři rizik“. Jejich úkolem je, aby bylo vedení firem včas upozorňováno na potenciální rizika. Mezi rizikové faktory jsou zařazovány prvky, které mohou souviset například s expanzí podniku, jeho financováním, plánováním a realizací nových projektů, lidským faktorem nebo přípravou legislativních norem. (Janatka, 2011)

### 3 METODY ANALÝZY RIZIK A JEJICH NÁSTROJE

Předchozí kapitola definovala pojem riziko a představila jeho základní typologie. Tato kapitola se zaměřuje na přehled klíčových metod a jejich nástrojů, které slouží k identifikaci, popisu a hodnocení podnikatelských rizik. Pochopení těchto analytických nástrojů je zásadní pro následnou aplikaci v praktické části této bakalářské práce. Ze všech analýz byly vybrány ty, které se nejvíce používají.

#### 3.1 SWOT analýza

SWOT analýza je v rámci strategického řízení považována za jeden z nejčastěji využívaných nástrojů pro hodnocení aktuální situace organizace. Je jí věnována pozornost při identifikaci silných a slabých stránek uvnitř podniku a zároveň při analýze příležitostí a hrozeb ve vnějším prostředí.

Podle Vebera (2009) je prostřednictvím SWOT analýzy umožněno objektivní posouzení stavu organizace na základě jejích vnitřních charakteristik (např. kvalita výrobků, úroveň řízení, technologické vybavení) a zároveň vyhodnocení externích faktorů (např. konkurence, legislativní změny, tržní trendy), které mohou ovlivňovat její další rozvoj. Touto metodou je poskytován komplexní přehled o pozici podniku a je tvořen důležitý podklad pro formulaci strategií, které vedou ke zlepšení jeho postavení na trhu.

Výstupy SWOT analýzy jsou obvykle znázorňovány v tabulkové podobě, kde je vzájemné ovlivňování jednotlivých faktorů označováno symboly „+“, „-“ a „0“. Znak „+“ je používán k vyjádření pozitivní souvislosti mezi faktory, „-“ označuje negativní vliv a „0“ ukazuje, že mezi danými faktory není zaznamenána žádná vazba. (Dedouchová, 2001)

**Silné stránky (Strengths):** Za silné stránky jsou považovány dostupné schopnosti a přístupy jednotlivce či organizace, které jsou nezbytné pro efektivní naplňování stanovených cílů.

**Slabé stránky (Weaknesses):** Jsou jimi označovány chybějící dovednosti a nevhodné postoje, které mohou negativně ovlivňovat nebo omezovat dosažení stanovených cílů.

**Příležitosti (Opportunities):** Jako příležitosti jsou označovány vnější okolnosti a podmínky, které vytvářejí příznivé podmínky pro dosažení cílů a rozvoj schopností.

**Hrozby (Threats):** Za hrozby jsou považovány externí rizikové faktory a potíže, které mohou negativně ovlivnit dosažení individuálních nebo týmových cílů. (Kruliš, 2011)

### 3.2 PESTLE analýza

Zkratkou PESTLE je označován soubor externích faktorů, které zahrnují oblast politickou, ekonomickou, sociokulturní, technologickou, právní a environmentální. PESTLE analýza je Fotrem a kol. (2020) popisována jako nástroj sloužící k hodnocení makroprostředí, pomocí něhož mohou být rozpoznány a posouzeny klíčové vnější faktory, které nemohou být podnikem přímo ovlivňovány, ale které zásadně formují podnikatelské podmínky v dané oblasti.

**Politické faktory:** Mezi politické aspekty jsou zařazovány různé formy regulací, mezinárodní politické směry či strategie a slučování nebo změny v rámci konkrétních odvětví. Dále jsou k politickým faktorům přičítány vliv zájmových skupin, charakter obchodní politiky, ozbrojené konflikty, občanské nepokoje či hrozby teroristických činů. (Dědina a Odcházal, 2007)

**Ekonomické faktory:** Podle Fotra a kol. (2020) jsou mezi ekonomické faktory zařazovány například směnné kurzy, inflace, úrokové míry, tempo hospodářského růstu, cenová hladina klíčových komodit, vývoj průměrných mezd a kupní síly obyvatelstva, situace na burze, daňová politika, vládní stimuly a úroveň infrastruktury.

**Sociokulturní faktory:** Fotrem a kol. (2020) je uváděno, že při zvažování klíčových investičních rozhodnutí nebo při volbě umístění podniku by měly být zohledňovány sociologické, kulturní a demografické aspekty.

Pererou (2017) je poukazováno na to, že mezi sociokulturní faktory jsou zahrnovány například tradice, kulturní zvyklosti, etické a náboženské hodnoty, postoje k podnikání i obecné kulturní a historické hodnoty dané země.

**Technologické faktory:** Podle Grasseové a Dubce (2012) jsou mezi technologické faktory zahrnovány například míra státní podpory vědy a výzkumu, objem financí směřujících do základního a aplikovaného výzkumu, vznik nových objevů a inovací, tempo zavádění moderních technologií, jejich morální zastarávání, rozvoj technologických iniciativ a celková technologická vyspělost.

**Legislativní faktory:** Neméně důležitým faktorem je existence a funkčnost podstatných zákonných norem, mezi které jsou řazeny obchodní právo, daňové zákony, deregulační opatření, legislativní omezení (např. distribuce a ekologická opatření), právní

úprava pracovních podmínek apod. Dále je zmiňována chybějící legislativa a další faktory, jako je funkčnost soudů, vymahatelnost práva či autorská práva. (Grasseová a Dubec, 2012)

**Environmentální faktory:** Podle Grasseové a Dubce (2012) je vhodné, aby byly zohledňovány přírodní a klimatické podmínky spolu s celosvětovými ekologickými riziky, jako je nadměrné využívání neobnovitelných zdrojů, poškozování ozonové vrstvy, rostoucí emise skleníkových plynů, globální oteplování či změny klimatu. Důležitou roli hrají i právní předpisy zaměřené na ochranu životního prostředí

### 3.3 Analýza kořenových příčin (RCA)

Metoda analýzy kořenových příčin (*Root Cause Analysis*) má svůj původ ve strojírenském průmyslu, odkud byla později adaptována i do oblasti zdravotnictví. V této sféře začala být systematicky využívána počátkem 90. let 20. století, zejména v rámci akutní nemocniční péče. Dnes je RCA běžně začleňována do bezpečnostního a kvalitativního řízení ve zdravotnických zařízeních po celém světě, kde je využívána k identifikaci a eliminaci hlavních příčin nežádoucích událostí. (Bowie a kol., 2013)

Podle normy ČSN EN 31010 (2011) je hlavním účelem metody analýzy kořenových příčin (RCA) zamezit opakování závažných incidentů v budoucnu. Postup této metody je tvořen několika klíčovými kroky. Nejprve je nezbytné, aby byl sestaven tým kvalifikovaných odborníků, kteří budou analýzu provádět. Následně je stanoven jasný cíl celého procesu. Poté jsou shromažďována dostupná data a důkazy vztahující se k dané události. Následuje systematické zkoumání informací, jehož výsledkem bývá identifikace skutečné příčiny problému. Na základě tohoto zjištění jsou navrhována konkrétní řešení a doporučení. Posledním krokem je realizace nápravných opatření, jejichž cílem je omezit nebo zcela eliminovat možnost opakování pracovního úrazu.

Jednou z běžně využívaných metod v rámci strukturované analýzy kořenových příčin (RCA) je technika „5x proč“. Jejím principem je opakované pokládání otázky „proč?“, přičemž cílem je, aby byly postupně odhaleny hlubší vrstvy příčin, které vedly ke vzniku daného problému. Tato metoda je zařazována mezi nejjednodušší nástroje pro identifikaci skutečných příčin a je považována za velmi efektivní, pokud je správně aplikována. Klíčem k jejímu úspěchu je aktivní zapojení osob, které jsou s daným problémem přímo spojeny, protože právě od nich mohou být získány nejpřesnější a nejrelevantnější odpovědi. Díky tomu může být odhalena prvotní příčina a navrženo účinné řešení, které problém odstraní u jeho zdroje. (Znalostní systém prevence rizik v BOZP, 2019)

### 3.4 Ishikawa diagram

Ishikawův diagram, známý také jako diagram příčin a následků nebo diagram rybí kosti, byl vyvinut Kaoru Ishikawou za účelem identifikace a vizualizace možných příčin konkrétního problému. Jeho hlavním účelem je, aby byly odhaleny vztahy mezi příčinami a následky, dále aby byl posouzen význam těchto následků a navržena opatření k jejich eliminaci. Proces je zahajován určením hlavních kategorií příčin, mezi které bývají zařazovány faktory jako lidé, stroje, metody, prostředí a materiály, jež jsou dále rozdělovány na konkrétnější podkategorie. Výsledný diagram poskytuje přehlednou vizualizaci těchto vztahů. Vzhledem k tomu, že tvorba Ishikawova diagramu vyžaduje různé perspektivy a odborné znalosti, bývá obvykle výsledkem týmové práce. Často je využíván při brainstormingu, workshopech nebo jiných kolektivních metodách řešení problémů, kde je klíčové, aby se celý tým shodl na definici problému. (Nenadál a kol., 2008)

### 3.5 Analýza stromu poruchových stavů (Fault Tree Analysis – FTA)

Metoda FTA (analýza poruchových stavů) je založena na principu postupného rozkladu od tzv. vrcholové události, tedy hlavního problému nebo vady, směrem ke konkrétním příčinám. K vizualizaci tohoto procesu je využíván stromový diagram, v němž jsou jednotlivé příčiny systematicky rozdělovány do různých úrovní. Důležitou součástí struktury stromu jsou tzv. hradla, kterými jsou určovány logické vztahy mezi událostmi a definovány podmínky, za nichž k poruše dochází. K vyhodnocení míry rizika je využíván výpočet pravděpodobnosti výskytu vady. Metoda FTA je považována za účinný nástroj pro preventivní identifikaci potenciálních problémů v systému a následné navrhování opatření ke snížení jejich dopadu. (Korecký a Trkovský, 2011)

### 3.6 Analýza scénářů

Analýza scénářů je vnímán jako nástroj, kterým je napomáháno ke snižování nejistot spojených s rozhodováním tím, že jsou formulovány různé možné varianty vývoje situace. Tímto přístupem jsou odhalována skrytá rizika a je podporováno plánování tak, aby mohly být příležitosti využity nebo, aby bylo možné včas reagovat na hrozby. Hlavním cílem této metody je, aby byly rozpoznány různé směry, kterými se daná situace může ubírat, což poskytuje rozhodovatelům širší pohled na budoucí možnosti.

Tato technika je vnímána jako velmi užitečná zejména v případech, kdy je rozhodovací proces složitý nebo kdy předchozí analytické nástroje nepřinesly jednoznačné výsledky. Kromě toho může být využívána také jako doplňující nástroj pro ověřování výstupů z jiných metod.

Scénáře neslouží k přesnému předvídání budoucnosti, ale spíše jsou vytvářeny jako určité hranice možných stavů, na které by měl být rozhodovatel připraven. V rámci strategického plánování je prostřednictvím analýzy scénářů podporováno propojení mezi těmi, kdo rozhodují, a odborníky, kteří sledují vývoj prostředí.

Hlavní přínos této metody je v tom, že namísto odhadu jednoho možného výsledku je poskytována škála pravděpodobných vývojových směrů a je upozorňováno na klíčové faktory, které mohou mít na situaci zásadní vliv. (Heuer, 2014)

## 4 PODNIKÁNÍ

Podnikání se v nedávné době stalo centrálním tématem v odborných publikacích. Ze strany různých specialistů v oblasti ekonomie jsou přinášeny různé přístupy a nápady, které jsou zaměřovány buď na inovaci nových teorií, nebo na obohacování stávajících teorií podnikání. (Hučka, 2021)

Zde jsou uvedeny některé z dalších teorií a definic podnikání dle různých autorů:

Podnikání je představováno jako aktivita, která je poháněna touhou něco získat, dosáhnout určitého cíle, vyzkoušet nové věci nebo naplnit vlastní ambice. Z tohoto úhlu pohledu bývá podnikání chápáno jako nástroj pro dosažení seberealizace, osvobození se od závislosti a získání schopnosti stát se nezávislým. (Veber a Srpová, 2012)

V literatuře bývá možné narazit na termíny *podnikání* a *podnikatelství*. Tyto dva pojmy jsou vzájemně propojeny. Pod podnikáním jsou rozuměny veškeré aktivity, které s ním souvisejí (například správa, péče o pracovníky nebo vyhledávání zakázek). Druhý termín je však chápán jako konkrétnější, jelikož vychází z využívání příležitostí. (Lukeš, Nový a kolektiv, 2005)

Podnikatelská činnost je definována jako jakákoli činnost související s cílem dosažení zisku. Obvykle bývá rozdělována na provozní činnost, investiční činnost a finanční činnost. Mezi nimi jsou provozní činnosti považovány za nejdůležitější, neboť mají nejprímější dopad na výkonnost podniku. (gocardless, 2025)

### 4.1 Podnikatel

Podle zákona č. 89/2012 Sb. je za podnikatele považována osoba, která je zapsána v obchodním rejstříku. Podmínky, za nichž jsou osoby do obchodního rejstříku zapisovány, jsou stanoveny jiným zákonem. Má se rovněž za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona. Osoba, která samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je se zřetelem k této činnosti považována za podnikatele.

Podnikatel je označován jako osoba, která zakládá nebo provozuje podnik s neoriginálním podnikatelským nápadem. Je jím fyzická osoba, u níž je vykonávána činnost související s průmyslovými a obchodními účely. Podnik je zakládán na základě rozhodnutí

vstoupit do oboru nebo oblasti, po které je vysoká poptávka, nebo která poskytuje maximální zisk za odměnu, a to bez ohledu na jedinečnost podnikatelského záměru.

Podnikatel je vystavován tvrdé konkurenci, neboť na trhu již existuje mnoho společností s podobnými podnikatelskými nápady. Rizikový faktor je však považován za nízký, protože podnikatelský koncept je vyzkoušen jinými existujícími společnostmi a je jimi prověřen; tím je snižována pravděpodobnost neúspěchu. Cílem podnikatele při provozování podnikatelské činnosti je, aby byly vytvářeny příjmy prostřednictvím využívání intelektuálních a finančních zdrojů. Zákazníci jsou v tomto kontextu označováni za „krále“ podnikání. (Cleartax, 2024)

Tři definice podnikatele podle Vebera a kol (2012):

- Podnikatelem je označován jedinec, který se angažuje v obchodních činnostech, jež jsou spojeny s rizikem ztráty nebo zvýšení vlastního jmění.
- Podnikatelem je ten, u něhož je prokazována schopnost identifikovat příležitosti, aktivovat a využívat zdroje a prostředky ke splnění cílených úkolů, přičemž je připraven
- Podnikatelem je nazýván ten, kdo zakládá a řídí obchod, investuje své finance, čas, úsilí a reputaci, přijímá zodpovědnost a snáší riziko s cílem dosáhnout jak finančního, tak osobního naplnění.

Veberem a kol. (2012) jsou rovněž určovány všechny vlastnosti, kterými by měl být každý úspěšný podnikatel vybaven:

- Umět podstoupit riziko
- Být vytrvalý, věřit v sama sebe
- Schopnost učit se
- Umět zabezpečit finanční prostředky
- Být schopen organizovat

## 4.2 Podnikatelské riziko

Při zvažování rizika z pohledu podnikání je důležité, aby bylo riziko vnímáno jako pravděpodobnost, že dojde k události, která se odchyluje od očekávané situace nebo trendu. Riziko by mělo být chápáno nejen jako pravděpodobnost, ale mělo by zahrnovat i měřitelné rozmezí možných výsledků. Podnikatelské riziko by mělo být zkoumáno ze dvou perspektiv, první z nich je negativní, jelikož se v ní objevuje možnost ztráty zisku a hrozí zhoršení finančních výsledků. Na druhé straně jsou připouštěny také kladné stránky, představované nadějí na vyšší zisk a větší úspěch. (Smejkal a Rais, 2003)

Mezi nejvíce rozšířená a zároveň nejvíce obávaná rizika, kterým je čeleno ve všech společnostech a ze strany podnikatelů, jsou řazena především:

### 4.2.1 Finanční rizika

Ciprou (2002) je finanční riziko popisováno jako kolísání možných ztrát nebo zisků, které jsou spojeny s držením konkrétních aktiv a závazků. Finanční rizika jsou dále rozdělována následovně:

**Tržní riziko:** Je představováno hrozbou vyplývající z kolísání tržních cen aktiv a pasiv nebo změn tržních sazeb. Podle faktorů, které tyto změny vyvolávají, je tržní riziko dále členěno – typicky na úrokové, měnové či akciové riziko.

**Úvěrové riziko:** Také označované jako kreditní riziko, vyjadřuje možnost vzniku ztráty v důsledku toho, že smluvní stranou není dostáno závazkům vyplývajícím z uzavřené smlouvy.

**Likvidní riziko:** Je definováno jako možnost ztráty vyplývající z dočasné absence dostupných finančních prostředků v hotovosti.

**Operační riziko:** Toto riziko se týká pravděpodobnosti vzniku ztráty v důsledku selhání vnitřních procesů, systémů nebo lidské chyby při jejich obsluze.

**Právní riziko:** Je označováno jako možnost vzniku ztráty v důsledku nedodržení právních povinností ze strany protistrany nebo nemožnosti vymáhat podmínky smlouvy.

### 4.2.2 Technická rizika (Technologické)

Technická rizika, známá také jako technologická či inovační rizika, jsou představována jako specifický typ podnikatelského rizika v rámci řízení rizik. Tato rizika vznikají v důsledku využívání nových, často dosud neověřených technologií, zařízení nebo výrobních metod.

Jsou vyvolávána především neustálým technologickým pokrokem a inovacemi, zejména při uvádění nových produktů na trh. (managementmania, 2015)

#### **4.2.3 Lidské riziko**

Lidé jsou považováni za základ každého podnikatelského záměru, ale současně jsou vnímáni i jako potenciální hrozba. Mezi tato rizika patří nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, fluktuace personálu či chyby zapříčiněné lidským faktorem. Účinným řízením lidských zdrojů, investicemi do vzdělávání a rozvojem pozitivní firemní kultury může být výskyt těchto rizik výrazně snížen, avšak jejich úplné vymýcení není považováno za možné. (John, 2017)

#### **4.2.4 Reputační riziko**

Reputační riziko je definováno jako pravděpodobnost, že pověst společnosti bude ohrožena u klientů, obchodních spolupracovníků, investorů nebo široké veřejnosti. Tato ztráta důvěry může mít přímý dopad na zisky, věrnost zákazníků, schopnost realizovat transakce a rovněž na proces najímání pracovníků.

Reputační riziko je řazeno mezi nejnebezpečnější typy rizik, neboť se může objevit náhle a z nečekaného úhlu, přičemž i drobný omyl může způsobit obrovské následky. Z tohoto důvodu je považováno za klíčové, aby nebylo ignorováno a aby s ním bylo aktivně pracováno. (John, 2019)

#### **4.2.5 Právní a regulační riziko (Politické)**

Regulační riziko je chápáno jako riziko, že změna zákonů a předpisů bude mít podstatný dopad na cenný papír, podnik, odvětví nebo trh. Změnou zákonů nebo předpisů, provedenou vládou či regulačním orgánem, mohou být zvýšeny náklady na provoz podniku, snížena atraktivita investice nebo změněno konkurenční prostředí v daném odvětví podnikání. V extrémních případech může být v důsledku těchto změn zničen i celý obchodní model společnosti. (investopedia, 2024)

#### **4.2.6 Strategická rizika**

Strategická rizika jsou řazena mezi klíčové faktory, které mohou výrazně ovlivnit směřování a celkovou výkonnost podniku. Jejich řízení proto vyžaduje, aby jim byla věnována pozornost ze strany vrcholového managementu, který se zabývá dlouhodobým plánováním

a nastavováním strategických cílů. Tato rizika obvykle vyplývají z vnějšího prostředí a jejich dopady bývají zásadní, často i obtížně předvídatelné.

Příkladem strategických rizik mohou být změny v legislativě nebo zásahy státu, které mají přímý dopad na podnikání – například nové daňové zákony, regulace trhu či dotační politika. Mezi tato rizika je rovněž zařazováno proměnlivé chování zákazníků, kdy je podnik nucen neustále reagovat na jejich měnící se preference, vyšší očekávání a rostoucí nároky na kvalitu, inovace nebo udržitelnost. (Kafka, 2009)

#### **4.2.7 Provozní riziko (operační)**

Operační rizika jsou úzce spojována s činnostmi, jako je distribuce, logistika, spolupráce s dodavateli, kvalita poskytovaných produktů a služeb, ale také s rizikem interních podvodů nebo neočekávaných přírodních událostí. Jejich efektivní řízení vyžaduje, aby se na něm aktivně podílelo vedení firmy, přičemž je zároveň nezbytné, aby byl tento proces podporován i na nižších organizačních úrovních. (Kafka, 2009)

#### **4.2.8 Marketingové riziko**

Marketingové riziko je označováno jako typ rizika, který je spojen s neúspěchem marketingových strategií. V dnešní době je marketing považován za reprezentativní tvář firmy, neboť právě prostřednictvím marketingové komunikace dochází k prvnímu kontaktu zákazníka s podnikem. Pokud je však marketingovým oddělením zvolena nevhodná či dokonce urážlivá kampaň, mohou být potenciální zákazníci odrazeni a zároveň může být narušeno dobré jméno společnosti.

Vytvoření silného a pozitivního vnímání značky u zákazníků vyžaduje značné časové i finanční investice. Jakákoli změna v image značky, která není zákazníky přijata kladně, může mít negativní dopady. (Bragg, 2018)



## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

Společnost Kovovýroba František Karafiát je specializována na výrobu celo nerezového kuchyňského zařízení a souvisejícího příslušenství. Hlavním výrobním materiálem je využívána nerezová ocel jakosti ČSN 17240 (DIN 1.4301), která je charakterizována vysokou odolností proti korozi a splňuje přísné hygienické požadavky. Mezi klíčové produkty jsou zařazovány především celo nerezové termo várnice, které jsou určeny k uchovávání a přepravě teplých či studených pokrmů a nacházejí uplatnění zejména ve školních jídelnách, nemocnicích, restauracích a dalších gastronomických provozech.

Kromě termo várnice je firmou vyráběna také široká škála dalšího vybavení pro profesionální kuchyně, včetně nerezových pracovních a mycích stolů, skříní, polic, regálů, digestoří, výdejních linek nebo servírovacích vozíků. Produkce je z velké části realizována na zakázku, což umožňuje, aby byl finální výrobek přizpůsoben konkrétním požadavkům zákazníka jak z hlediska rozměrů, tak i funkčnosti nebo způsobu montáže. Firma se tímto způsobem pohybuje na pomezí sériové výroby a individuálního řešení, což jí umožňuje, aby bylo pružně reagováno na různorodé potřeby trhu.

### 5.1 Historie a aktuální stav organizace

Společnost byla založena v roce 1991 panem Františkem Karafiátem jako podnikající fyzická osoba v oblasti kovovýroby. V počátečním období byla činnost firmy zaměřena zejména na základní kovo zpracující práce, avšak s postupem času byla specializace rozšířena na zpracování nerezového materiálu a výrobu zařízení pro gastronomii. Díky důrazu na kvalitu, poctivé řemeslo a individuální přístup k zákazníkům bylo firmě umožněno vybudovat si pevné místo na trhu a navázat dlouhodobou spolupráci s řadou odběratelů po celé České republice.

V současnosti je sídlo organizace v Uherském Hradišti v Mařaticích, kde jsou k dispozici vlastní výrobní prostory a technologické zázemí. Vzhledem ke své specializaci a flexibilnímu přístupu je firmou obsluhována jak velká zařízení (školy, nemocnice, závodní jídelny), tak i menší provozy. Přestože se jedná o menší firmu, jejíž činnost je pevně spojována s osobním přístupem zakladatele, daří se jí udržovat konkurenceschopnost i v prostředí silné konkurence větších výrobců.

## 5.2 Strategie a politika organizace

Strategickým cílem organizace je, aby byla dlouhodobě udržována vysoká kvalita výrobků, budována a rozvíjena důvěra zákazníků a aby bylo pružně reagováno na vývoj poptávky v oblasti gastronomického vybavení. Firma se snaží být odlišována především individuálním přístupem, ochotou vyrábět zařízení na míru a schopností přizpůsobit výrobu konkrétním provozním potřebám klienta.

K firemní politice je řazena i snaha o průběžné inovace jak v oblasti výrobních technologií, tak i ve zlepšování konstrukčních řešení jednotlivých výrobků. Významným prvkem je kladen důraz na hygienickou nezávadnost, bezpečnost při používání a dlouhou životnost výrobků. Ze strany společnosti je vnímán význam osobního přístupu a důvěry mezi dodavatelem a odběratelem, což je považováno za zvláště důležité při zakázkové výrobě.

Do budoucna je firmou zaměřována pozornost na upevnění své pozice na domácím trhu, přičemž není vylučována ani možnost postupné expanze na trhy zahraniční. Důležitým krokem v tomto směru je zajištění spolehlivých dodavatelů materiálu, optimalizace výroby a zachování kvality bez ohledu na velikost zakázky.

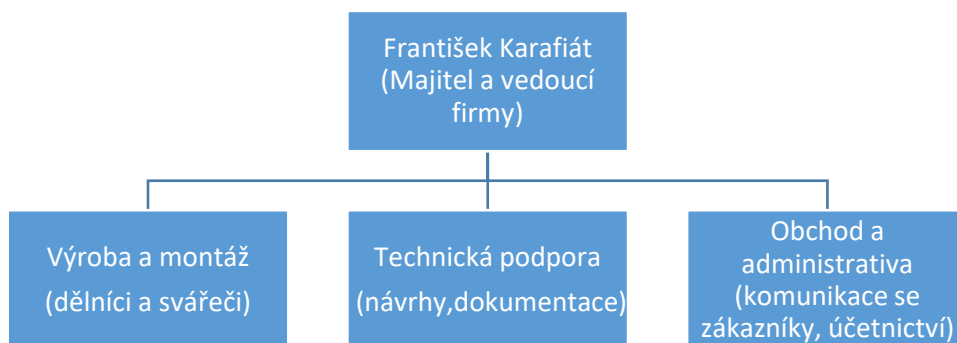
## 5.3 Popis organizační struktury organizace

Organizační struktura společnosti je nastavena v souladu s její velikostí a charakterem podnikání. V čele firmy je postaven její zakladatel a majitel František Karafiát, kterým je zajišťováno jak strategické řízení podniku, tak do značné míry i každodenní provozní agenda. Díky této formě vedení je firmě umožněno rychle reagovat na požadavky zákazníků, přijímat rozhodnutí bez zdoluhavé administrativy a zachovávat vysokou míru flexibility.

Pod vedením majitele je zaměstnáván menší tým pracovníků, kteří jsou rozděleni do několika základních oblastí: výroba, technické zajištění, obchod a administrativa. Výrobní tým je zaměřen na samotné zpracování materiálu, kompletaci výrobků a kontrolu kvality. Technická část má na starosti návrhy řešení, případně úpravy dle přání zákazníků. Obchodním oddělením je zajišťována komunikace se zákazníky, příprava nabídek a koordinace zakázek. Administrativa se stará o běžný chod firmy po organizační a účetní stránce.

Struktura organizace je nastavena jako plochá, bez zbytečných mezičlánků, čímž je zajišťováno efektivní řízení a osobní kontakt mezi vedením a zaměstnanci. Tento způsob

organizace je pro malou výrobní organizaci považován za velmi funkční a umožňuje, aby byla zachována vysoká míra operativnosti a kontroly nad všemi procesy.



Obrázek 1 Organizační struktura firmy kovovýroby František Karafiát

*(Zdroj: Vlastní zpracování)*

## 6 SWOT ANALÝZA

Pro zhodnocení současného stavu a identifikaci podnikatelských rizik v rámci vybrané organizace byla zvolena SWOT analýza, neboť je považována za osvědčený a přehledný nástroj strategického řízení. Prostřednictvím SWOT analýzy mohou být systematicky rozčleněny interní a externí faktory, které ovlivňují činnost podniku – konkrétně silné a slabé stránky na straně interní a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí.

Výhodou této metody je její univerzálnost, jednoduchost a praktická využitelnost, čímž je činěna vhodnou i pro malé a střední podniky, jako je právě zvolená organizace. Díky SWOT analýze bylo umožněno nejen pojmenování klíčových podnikatelských rizikových faktorů, ale také jejich kvantifikování a porovnání jejich významu pomocí jednoduchého bodového hodnocení.

Díky této metodě bylo umožněno získání komplexního pohledu na aktuální pozici organizace, byly identifikovány možné hrozby do budoucna a zároveň bylo poukázáno na oblasti, které je možné rozvíjet nebo zlepšovat. SWOT analýza je tak představována jako důležitý podklad pro návrh vhodných opatření k řízení podnikatelských rizik, která jsou hlavním předmětem této bakalářské práce. SWOT analýza byla zpracovávána týmem ve složení majitele, pracovníků oddělení technické podpory a pracovníků oddělení obchodu a administrativy ve formě brainstormingu.

## 6.1 Silné stránky

- **Dlouholetá tradice a zkušenosti od roku 1991:** Dlouhá historie přináší cenné know-how a znalosti trhu, snižující riziko nesprávných rozhodnutí. Zavedené procesy minimalizují operační rizika. Stabilní vztahy s partnery tlumí dodavatelská rizika.
- **Vysoká kvalita výrobků a zakázková výroba:** Důraz na kvalitu buduje loajalitu zákazníků a snižuje reputační riziko. Zakázková výroba posiluje vztahy s klienty a snižuje riziko ztráty zakázek. Složitost zakázkové výroby může zvyšovat operační rizika v plánování.
- **Flexibilita a schopnost přizpůsobit se požadavkům zákazníků:** Agilita podniku umožňuje lépe reagovat na tržní změny a snižuje tržní rizika. Schopnost uspokojit specifické potřeby zákazníků snižuje riziko jejich ztráty.
- **Dobré jméno a stabilní postavení na trhu:** Silná reputace chrání podnik v případě menších problémů a snižuje reputační riziko. Stabilní pozice na trhu tlumí riziko náhlého poklesu tržního podílu.
- **Vlastní výrobní prostory a technické zázemí:** Nezávislost na pronajímatelích a kontrola nad výrobou snižují operační rizika spojená s externími faktory.
- **Osobní řízení firmy majitelem (rychlé rozhodování):** Vedení firmou je přímo v rukou zakladatele, což přináší vysokou míru kontroly, odpovědnosti a schopnosti operativně řešit situace.
- **Stabilní vztahy s některými dodavateli:** Dobré a dlouhodobé vztahy s dodavateli zajišťují spolehlivost dodávek klíčových surovin a komponentů, čímž se minimalizuje riziko přerušení výrobního procesu (operační riziko). Tyto vztahy mohou také vést k výhodnějším nákupním podmínkám, jako jsou lepší ceny nebo platební lhůty, což snižuje finanční rizika spojená s náklady.

## 6.2 Slabé stránky

- **Závislost na majiteli a menší tým (riziko v případě jeho absence): Závislost na majiteli a menší tým:** Silná závislost na majiteli představuje významné operační riziko, neboť jeho absence (např. z důvodu nemoci) by mohla kriticky ohrozit chod podniku a rozhodovací procesy. Menší tým může znamenat omezené kapacity a specializaci, což zvyšuje zranitelnost vůči výkyvům v pracovní síle a potenciálně zpomaluje reakce na nové výzvy. Tato závislost a omezená personální kapacita mohou také bránit škálování podniku a realizaci ambicióznějších projektů, což představuje strategické riziko omezeného růstu.
- **Omezené výrobní kapacity a pomalejší realizace větších zakázek:** Nedostatečné výrobní, personální kapacity představují významné operační riziko, které může vést k neschopnosti uspokojit poptávku zákazníků včas, a tím k jejich ztrátě (tržní riziko). Pomalejší realizace projektů a zakázek může negativně ovlivnit cash flow a zpoždit dosažení strategických cílů.
- **Nízký stupeň automatizace a modernizace výroby:** Nízká úroveň automatizace výrobních nebo administrativních procesů zvyšuje závislost na lidské práci, což s sebou nese operační rizika spojená s lidskou chybovostí, nižší efektivitou a potenciálně vyššími mzdovými náklady. Tato neefektivita může negativně ovlivnit konkurenceschopnost podniku z hlediska nákladů a rychlosti reakce na tržní požadavky (tržní riziko). Zaostávání v automatizaci může také znamenat pomalejší zavádění inovací a ztrátu technologické výhody (strategické riziko).
- **Omezené možnosti marketingu a expanze do zahraničí:** Nedostatečné investice a aktivity v oblasti marketingu omezují schopnost podniku oslovovat nové zákazníky a budovat silnější povědomí o značce (tržní riziko). Omezené možnosti expanze brání růstu podniku na nové trhy nebo v rámci stávajícího trhu, což představuje strategické riziko promarněných příležitostí a potenciálně slabší konkurenční pozici v dlouhodobém horizontu.
- **Slabší online prezentace a absence sociálních sítí:** V dnešní době představuje slabá online prezentace a absence aktivní přítomnosti na sociálních sítích významné tržní riziko. Podnik tak přichází o důležitý komunikační kanál se stávajícími i potenciálními zákazníky, o možnost budování komunity a posilování značky.

- **Absence nástupnictví nebo plánované generační výměny:** Absence jasného plánu nástupnictví ve vedení podniku, zejména v případě silné závislosti na majiteli, představuje kritické strategické a operační riziko. Neplánovaný odchod klíčových osob by mohl vést k nestabilitě, ztrátě know-how a narušení kontinuity řízení. Absence plánované generační výměny v rodinných podnicích může vést k problémům s udržení konkurenceschopnosti a inovacemi v dlouhodobém horizontu, pokud není zajištěn hladký přechod a přísun nových nápadů.
- **Chybějící systematické řízení rizik a plánování krizových scénářů:** Absence formalizovaného systému řízení rizik znamená, že podnik nemá systematicky identifikovány, hodnoceny a monitorovány potenciální hrozby, což zvyšuje jeho zranitelnost vůči negativním událostem. Nedostatek krizových plánů znamená, že v případě nenadálé situace (například provozní havárie, kybernetický útok nebo přírodní katastrofa) nebude mít podnik připravené postupy pro minimalizaci škod a rychlou obnovu provozu (operační riziko).

### 6.3 Příležitosti

- **Rostoucí poptávka po nerezových výrobcích ve veřejném stravování (školy, nemocnice):** Rostoucí poptávka na trhu představuje významnou příležitost pro zvýšení prodeje a tržního podílu, což samo o sobě snižuje tržní riziko nedostatečné poptávky. Využitím této příležitosti může podnik diverzifikovat své portfolio a snížit závislost na stávajících produktech.
- **Možnost expanze na zahraniční trhy i mimo Evropskou unii (např. Slovensko, Německo, Polsko, Chorvatsko):** Vstup na zahraniční trhy otevírá příležitosti pro růst a diverzifikaci příjmových zdrojů, což snižuje závislost na domácím trhu a s ním spojená specifická rizika (například regulatorní změny nebo lokální ekonomické výkyvy).
- **Digitalizace a automatizace výroby (úspora času a nákladů):** Digitalizace a automatizace výrobních procesů představuje příležitost pro zvýšení efektivity, snížení nákladů a minimalizaci lidských chyb, což přímo snižuje operační rizika. Zvýšená produktivita může vést k lepšímu uspokojení rostoucí poptávky a posílení konkurenční pozice. Implementace moderních technologií také otevírá možnosti pro inovace produktů a služeb, což může snížit strategické riziko.

- **Možnost dotační podpory pro malé výrobní podniky:** Získání dotační podpory představuje příležitost pro financování projektů rozvoje, inovací nebo expanze s nižšími vlastními náklady, což snižuje finanční rizika spojená s investicemi. Tyto finanční prostředky mohou být využity například na modernizaci technologií, zvýšení kvalifikace zaměstnanců nebo vstup na nové trhy, čímž se posiluje konkurenceschopnost a snižují různá podnikatelská rizika. Úspěšné získání dotací však často vyžaduje splnění specifických podmínek a může být administrativně náročné.
- **Navázání spolupráce s architekty, projektanty nebo firmami vybavujícími kuchyňské provozy:** Navázání spolupráce s projektanty a architekty představuje příležitost pro získání přístupu k novým projektům a zákazníkům, což může zvýšit objem zakázek a snížit tržní riziko nedostatečné poptávky. Tato spolupráce může také vést k vývoji inovativnějších produktů a řešení, lépe odpovídajících potřebám trhu.
- **Investice do automatizace a CNC technologií:** Investice do moderních CNC technologií představuje příležitost pro zvýšení efektivity a přesnosti výroby, což přímo snižuje operační rizika spojená s lidskou chybivostí a zmetkovitostí. Vyšší úroveň automatizace může vést k rychlejší výrobě a lepšímu uspokojení poptávky, čímž se snižuje tržní riziko zpožděných dodávek. Moderní technologie také otevírají možnosti pro výrobu složitějších a inovativnějších produktů, což posiluje konkurenceschopnost a snižuje strategické riziko zastarání výrobního portfolia. Tato investice může také snížit dlouhodobé náklady na pracovní sílu a údržbu, a tím přispět k lepší finanční stabilitě.
- **Posílení značky pomocí digitálního marketingu a sociálních sítí:** Využití digitálního marketingu a sociálních sítí představuje příležitost pro efektivnější oslovení širšího publika a budování silnějšího povědomí o značce, což snižuje tržní riziko. Aktivní online přítomnost umožňuje lepší interakci se zákazníky, získávání zpětné vazby a budování loajality, což posiluje vztahy a snižuje riziko ztráty zákazníků. Efektivní digitální marketing může vést k nižším nákladům na akvizici zákazníků v porovnání s tradičními metodami, čímž se snižují finanční rizika spojená s marketingovými výdaji.

## 6.4 Hrozby

- **Výrazné kolísání cen nerezového materiálu a energií:** Nestabilita cen vstupních surovin a energií představuje významné finanční riziko, které může negativně ovlivnit výrobní náklady a ziskovost podniku. Nepředvídatelné cenové výkyvy ztěžují plánování a kalkulaci cen produktů, což může vést k nejistotě v hospodaření.
- **Nedostatek kvalifikované pracovní síly v regionu (svářeči):** Obtížnost při získávání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců představuje významné operační riziko, které může omezovat výrobní kapacity, snižovat kvalitu produktů či služeb a brzdít růst podniku. Nedostatek odborníků může také ztížit zavádění nových technologií a inovací, což představuje strategické riziko zaostávání za konkurencí.
- **Konkurenční tlak ze strany větších a automatizovaných výrobců:** Konkurence ze strany větších a více automatizovaných firem představuje významné tržní riziko. Tyto firmy často disponují většími finančními zdroji, efektivnějšími výrobními procesy a agresivnějšími marketingovými strategiemi, což jim umožňuje nabízet nižší ceny nebo vyšší kvalitu. Tento konkurenční tlak může vést ke ztrátě tržního podílu, snížení ziskových marží a v dlouhodobém horizontu ohrozit udržitelnost podniku.
- **Ekonomická nejistota, inflace, snížení veřejných zakázek:** Ekonomická nestabilita a rostoucí míra inflace představují významné riziko pro podnikání. Inflace totiž zvyšuje náklady na suroviny, energie a další vstupy, což tlačí na růst provozních nákladů a snižuje ziskové marže. Zároveň ekonomická nejistota může vést k opatrnosti spotřebitelů a firem, což se projeví snížením reálné poptávky po produktech a službách podniku, a tím ohrozí jeho tržby a cash flow. Tento nepříznivý ekonomický vývoj tak představuje finanční a tržní riziko.
- **Rizika spojená s digitalizací (např. kybernetické útoky):** Přestože digitalizace přináší mnoho příležitostí, představuje také specifická podnikatelská rizika. Kybernetické hrozby, jako jsou útoky na data a systémy, mohou způsobit značné finanční škody a poškodit reputaci podniku (reputační a operační riziko). Rychlý vývoj technologií vyžaduje neustálé investice do aktualizace systémů a školení zaměstnanců, což představuje finanční riziko. Závislost na digitálních systémech také zvyšuje riziko výpadků a technických problémů (operační riziko).

- **Špatné zkušenosti zákazníků mohou být snadno šířeny online (reputační rizika):** Potenciální poškození dobrého jména a pověsti podniku představuje významné reputační riziko. Negativní události, špatná kvalita produktů, neetické chování nebo problémy se zákaznickým servisem mohou rychle narušit důvěru zákazníků, obchodních partnerů a veřejnosti. Ztráta reputace může vést k poklesu prodeje, ztrátě zákazníků, problémům s náborem zaměstnanců.
- **Opožděné platby ze strany odběratelů (zhoršení cash flow):** Riziko opožděných plateb od zákazníků představuje významné finanční riziko pro podnik. Zpoždění v úhradách faktur narušuje cash flow, omezuje likviditu a může vést k problémům s financováním provozních nákladů a dalších závazků. V extrémních případech, kdy se opožděné platby nahromadí, může dojít až k ohrožení finanční stability podniku. Efektivní řízení pohledávek a prevence opožděných plateb jsou proto klíčové pro minimalizaci tohoto rizika.

Tabulka 1 SWOT analýza vybrané organizace

| Silné stránky                                | Důležitost | Hodnocení | Součet | Slabé stránky                                        | Důležitost | Hodnocení | Součet |
|----------------------------------------------|------------|-----------|--------|------------------------------------------------------|------------|-----------|--------|
| Dlouholetá tradice a zkušenosti od roku 1991 | 0,16       | 4         | 0,64   | Závislost na majiteli a menší tým                    | 0,16       | -4        | -0,64  |
| Vysoká kvalita výrobků a zakázková výroba    | 0,22       | 5         | 1,1    | Omezené kapacity a pomalejší realizace               | 0,20       | -4        | -0,80  |
| Flexibilita a přizpůsobení zákazníkům        | 0,09       | 4         | 0,36   | Nízká míra automatizace                              | 0,11       | -5        | -0,55  |
| Dobré jméno a stabilní postavení             | 0,13       | 4         | 0,52   | Omezení možnosti marketingu a expanze                | 0,15       | -3        | -0,45  |
| Vlastní výrobní prostory a zázemí            | 0,19       | 3         | 0,57   | Slabá online prezentace a absence sociálních sítí    | 0,13       | -3        | -0,39  |
| Osobní řízení majitelem – rychlé rozhodování | 0,10       | 4         | 0,40   | Absence nástupnictví nebo plánované generační výměny | 0,17       | -3        | -0,51  |

| Silné stránky                             | Důležitost | Hodnocení | Součet | Slabé stránky                             | Důležitost | Hodnocení | Součet |
|-------------------------------------------|------------|-----------|--------|-------------------------------------------|------------|-----------|--------|
| Stabilní vztahy s dodavateli              | 0,11       | 3         | 0,33   | Chybějící řízení rizik a krizové plánován | 0,08       | -4        | -0,34  |
| Celkový součet 1 3,92                     |            |           |        | 1 -3,68                                   |            |           |        |
| Příležitosti                              | Důležitost | Hodnocení | Součet | Hrozby                                    | Důležitost | Hodnocení | Součet |
| Rostoucí poptávka po nerezových výrobcích | 0,20       | 4         | 0,80   | Kolísání cen materiálu a energií          | 0,22       | -5        | -1,1   |
| Expanze na zahraniční trhy                | 0,16       | 4         | 0,64   | Nedostatek kvalifikované pracovní síly    | 0,14       | -4        | -0,56  |
| Digitalizace a automatizace výroby        | 0,12       | 5         | 0,60   | Tlak větších a automatizovaných firem     | 0,18       | -4        | -0,72  |
| Možnost dotační podpory                   | 0,15       | 4         | 0,60   | Ekonomická nejistota a inflace            | 0,12       | -5        | -0,60  |
| Spolupráce s projektanty a architekty     | 0,14       | 3         | 0,42   | Rizika digitalizace                       | 0,15       | -3        | -0,45  |

| Příležitosti                        | Důležitost | Hodnocení | Součet      | Hrozby                     | Důležitost | Hodnocení | Součet    |
|-------------------------------------|------------|-----------|-------------|----------------------------|------------|-----------|-----------|
| Investice do CNC technologií        | 0,14       | 4         | 0,56        | Reputační rizika           | 0,10       | -3        | -0,3      |
| Digitální marketing a sociální sítě | 0,09       | 3         | 0,27        | Opožděné platby odběratelů | 0,09       | -3        | -0,27     |
| <b>Celkový součet</b>               | <b>1</b>   |           | <b>3,89</b> |                            | <b>1</b>   |           | <b>-4</b> |

*Zdroj: (Vlastní zpracování)*

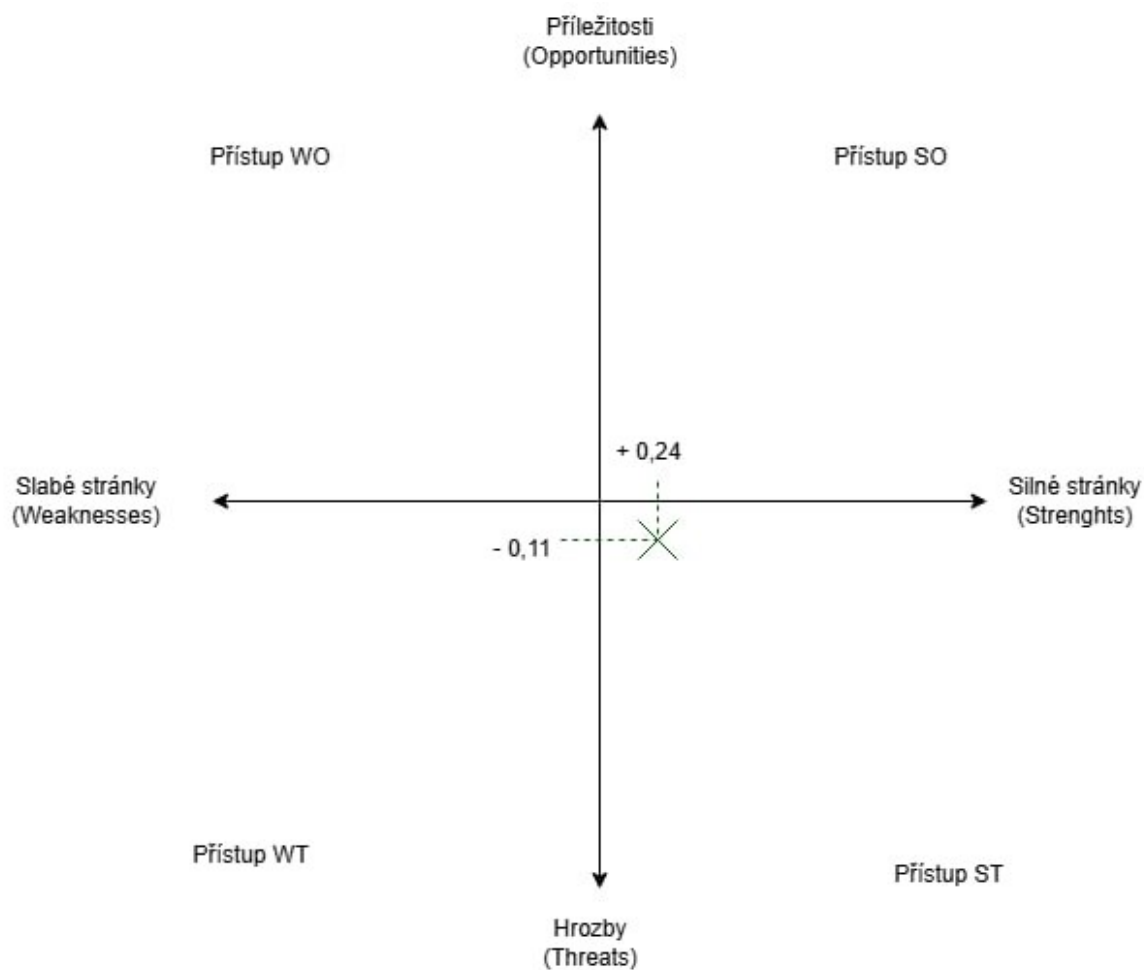
## 6.5 Graf SWOT analýzy

Rozdíl mezi silnými a slabými stránkami je:  $3,92 - 3,68 = +0,24$

Rozdíl mezi příležitostmi a hrozbami je:  $3,89 - 4 = -0,11$

Stupnice důležitosti, kde součet jednotlivých položek musí vždy být 1.

Stupnice hodnocení byla zvolena 1 až 5, kde 1 je minimální hodnota a 5 je maximální hodnota.



Obrázek 2 SWOT analýza organizace František Karafiát  
Zdroj: (Vlastní zpracování)

## 6.6 Výsledky SWOT analýzy

Na základě výsledků SWOT analýzy může být konstatováno, že celkový stav organizace je považován za vyhovující. Proto nejsou vyžadovány žádné zásadní zásahy do systému řízení. Identifikované dílčí problémy je možné řešit pomocí menších, operativních opatření. Doporučenou strategií pro podnik je volba defenzivního přístupu, tedy využití stávajících silných stránek k omezení nebo eliminaci identifikovaných hrozeb.

Jednou z klíčových silných stránek organizace je vysoká kvalita výrobků a zakázková výroba, které jsou základem pro budování silné reputace a významné konkurenční výhody. Produkty jsou vyráběny z kvalitní nerezové oceli jakosti ČSN 17240 (DIN 1.4301), což zaručuje splnění přísných hygienických norem a zároveň výjimečně dlouhou životnost. Tento důraz na kvalitní materiál a provedení posiluje důvěru zákazníků a minimalizuje riziko reklamací.

Slabou stránkou organizace jsou především omezené kapacity a pomalejší realizace zakázek, což představuje významné operační riziko. Tato omezení se projevují v nižší schopnosti zvládat větší objemy výroby nebo obsloužit více zakázek současně, což může vést ke ztrátě potenciálních zákazníků a tržeb (tržní riziko). Tato skutečnost je úzce spojena s nižším stupněm automatizace výroby, jímž je snižována efektivita výrobních procesů a prodlužovány dodací lhůty. Dlouhé dodací lhůty zvyšují riziko nespokojenosti zákazníků a mohou negativně ovlivnit cash flow podniku, zejména u větších projektů. Nedostatečná automatizace také zvyšuje závislost na lidské práci, což s sebou nese rizika spojená s lidským faktorem, jako jsou chyby a fluktuace zaměstnanců.

Nejvýznamnější příležitostí, která může být organizací strategicky využita, je rostoucí poptávka po výrobcích z nerezové oceli, zejména v oblasti veřejného stravování. Tento trend představuje tržní příležitost pro zvýšení prodeje a tržního podílu, a tím i snížení rizika nedostatečné poptávky. Tento trend je spojen s vyššími nároky na hygienu, bezpečnost potravin a odolnost vybavení, které jsou považovány za důležité například ve školních jídelnách, nemocnicích, domovech pro seniory či v restauracích. Nerezová ocel je díky svým vlastnostem, mezi něž patří například odolnost proti korozi, snadná údržba a dlouhá životnost, stále častěji preferována jako materiál pro gastronomické provozy. Pro podnik to znamená příležitost specializovat se na tento rostoucí segment trhu a rozvíjet produkty, které splňují specifické požadavky těchto zákazníků, což může snížit riziko závislosti na jiných, méně stabilních trzích.

Nejzávažnější hrozbou, jíž je organizací čeleno, je výrazné kolísání cen nerezové oceli a energií, což představuje významné finanční riziko. Tento faktor má přímý a negativní dopad na náklady na výrobu a celkovou ziskovost zakázek, čímž ohrožuje finanční stabilitu podniku. Nerezová ocel, jako hlavní vstupní surovina, podléhá nepředvídatelným výkyvům na globálním trhu. Tyto výkyvy jsou ovlivňovány například geopolitickými událostmi (politické riziko), dostupností surovin (dodavatelské riziko) nebo změnami v poptávce a nabídce (tržní riziko). Podobně i ceny energií, zejména elektřiny a plynu, jevíly v posledních letech silně kolísavý charakter, což může mít nepředvídatelný dopad na provozní výdaje a ziskové marže.

## 7 PESTLE ANALÝZA

PESTLE analýza byla zvolena jako jedna z hlavních metod pro hodnocení podnikatelského prostředí, protože je jí poskytován komplexní pohled na externí faktory, které mohou být významně ovlivněny činností podniku. Tato analýza umožňuje systematické rozčlenění okolního prostředí do šesti klíčových oblastí: politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální, a tím je umožněno lepší porozumění hrozbám i příležitostem, které jsou z těchto faktorů vyvozovány.

### 7.1 Politický faktor

V této kapitole bude analyzován vliv politických faktorů na činnost organizace. Politické prostředí tvoří jeden z klíčových pilířů vnějšího makroprostředí, které může výrazně ovlivnit fungování podniku, jeho investiční aktivity, stabilitu a možnosti růstu. Zohledněny budou jak obecné podmínky pro podnikání v České republice, tak konkrétní vlivy, jako je stabilní politické prostředí v České republice, daně, podpora malých a středních podniků, dotační programy EU a ČR a politické priority v oblasti školství a zdravotnictví, které tvoří hlavní zákaznický segment firmy.

#### 7.1.1 Stabilní politické prostředí v České republice

Stabilita politického prostředí v České republice snižuje politické a ekonomické riziko pro organizaci. Předvídatelnost legislativy a daňových zákonů je klíčová pro dlouhodobé plánování investic do modernizace výroby. Náhlé a zásadní změny v těchto oblastech by znamenaly riziko zvýšených nákladů, nutnosti přepracování finančních plánů a potenciálního ohrožení návratnosti investic do nových technologií, jako jsou CNC stroje.

#### 7.1.2 Daně

Daňová politika státu, především sazby DPH, představuje finanční riziko pro firmu. Změny v daňových sazbách přímo ovlivňují cash flow a ziskovost. Neočekávané zvýšení daní by znamenalo riziko snížení zisku a potřebu hledání úspor v jiných oblastech. Naopak snížení daní by mohlo představovat příležitost pro zvýšení investic. Povinnost platit daně je uložena všem. V České republice je DPH používáno od 1. ledna 1993, od vzniku státu. Sazby DPH byly v průběhu let měněny a v současnosti, podle § 47 Zákona č. 235/2004 Sb., je uplatňována základní sazba ve výši 21 % a snížené sazby ve výši 15 % a 10 %. Pro

organizaci, jakožto podnikatelský subjekt v České republice, odvádí standardní daně, které jsou relevantní pro většinu podniků (Zákony pro lidi, 2021).

### 7.1.3 Podpora malých a středních podniků, Dotační programy EU a ČR

Dotační programy na podporu malých a středních podniků představují příležitost pro snížení finančních rizik spojených s investicemi do rozvoje organizace. Organizace může získat finanční podporu z celorepublikových programů například na:

- **Programy zaměřené na inovace:** Snížení technologického rizika spojeného s vývojem a zaváděním nových výrobků (např. nové typy nerezového vybavení) nebo automatizací výroby (např. program Horizont Evropa), což může snížit operační riziko spojené s neefektivitou výroby. (MPO,2024)
- **Programy na podporu energetické účinnosti:** Podpora investic do opatření, která snižují spotřebu energie ve firmě, jako je například zateplení budov, výměna osvětlení modernizace strojů nebo využití obnovitelných zdrojů. To by vedlo ke snížení provozního rizika spojeného s vysokými náklady na energie například program RES+, který může organizace využít. (SFŽP,2024)
- **Programy na podporu digitalizace:** Podpora zavádění digitálních technologií v organizaci jako jsou ERP systémy, CRM systémy nebo digitalizace administrativy. To by vedlo ke snížení operačního rizika spojeného s neefektivními procesy a marketingového rizika spojeného s nedostatečnou komunikací se zákazníky.

### 7.1.4 Politické priority v oblasti školství a zdravotnictví

Politická rozhodnutí Zlínského kraje v oblasti školství a zdravotnictví představují tržní riziko i tržní příležitost pro organizaci, která je dodavatelem vybavení pro tyto instituce:

- **Investice do školství a zdravotnictví:** Plány kraje na modernizaci kuchyní v těchto zařízeních představují příležitost pro zvýšení tržeb a snížení rizika nedostatečné poptávky.
- **Rozpočtové škrty:** Omezení krajských rozpočtů na tyto účely představuje riziko poklesu tržeb a zvýšení rizika nadbytečných zásob.

Organizace musí aktivně sledovat politické plány a rozpočty kraje, aby mohla minimalizovat tržní rizika a využít tržní příležitosti.

## 7.2 Ekonomický faktor

V této kapitole byly analyzovány ekonomické faktory, které jsou považovány za klíčové z hlediska dopadu na provoz a strategické rozhodování firmy. Ekonomické prostředí je vnímáno jako určující prvek, kterým jsou ovlivňovány náklady na suroviny, možnosti investic, míra poptávky po produktech i celková konkurenceschopnost organizace.

### 7.2.1 Inflace a rostoucí provozní náklady

Inflace představuje významné finanční riziko organizaci. Růst cen vstupních materiálů (zejména nerezové oceli), energií a pracovní síly zvyšuje výrobní náklady a snižuje ziskové marže. Organizace čelí riziku snížení ziskovosti, pokud není schopna promítnout zvýšené náklady do cen zakázek. Nestabilní ceny energií zvyšují provozní riziko a mohou vést k nepředvídatelným výdajům. Pro udržení konkurenceschopnosti je nezbytné optimalizovat výrobní procesy a efektivně řídit náklady, což vyžaduje investice, které mohou být rizikové samy o sobě.



Obrázek 3 Kolísání cen nerezové oceli

(Zdroj: <https://www.kurzy.cz/komodity/zelezo/#hsocial>)

### 7.2.2 Ekonomický růst a hospodářský pokles

Vývoj ekonomiky jak celostátní, tak ve Zlínském kraji, představuje tržní riziko pro organizaci.

- Ekonomický růst: V období růstu se zvyšuje ochota zákazníků (včetně veřejných institucí) investovat do modernizace kuchyňského vybavení, což je tržní příležitost pro firmu.
- Hospodářský pokles: V období poklesu dochází ke snížení investic a rozpočtovým škrtnům, což představuje riziko snížení tržeb a ohrožení finanční stability firmy.

Firma musí, proto aktivně sledovat ekonomické cykly, budovat finanční rezervy a diverzifikovat trhy, aby minimalizovala tržní rizika.

### 7.2.3 Globalizace

Vliv globalizace je v případě organizace pocíťován zejména prostřednictvím zvyšujícího se konkurenčního tlaku ze strany zahraničních výrobců zejména z Turecka, Číny a Německa, kteří jsou často vybaveni modernějšími technologiemi a jejichž produkty jsou nabízeny za nižší ceny díky rozsáhlejší automatizaci a nižším provozním nákladům. Tím je firmě ztěžována možnost cenového vyjednávání, především při účasti ve výběrových řízeních.

Současně je globalizací umožňován snazší přístup k novým technologiím, informacím a dodavatelům, čehož může být využíváno při modernizaci výroby a optimalizaci procesů. Vzhledem k velikosti podniku však bývá vstup na zahraniční trhy omezován kapacitními a personálními možnostmi, ale i rozdílnými technickými normami a obchodními zvyklostmi.

Globalizace je proto organizací vnímána jako faktor, který s sebou přináší jak rizika, tak i příležitosti. Proto je nezbytné, aby bylo na tento vývoj reagováno zvyšováním kvality, efektivity a posilováním vztahů se stávajícími zákazníky na domácím trhu.

## 7.3 Sociální faktor

V této kapitole budou analyzovány sociální faktory, které mohou ovlivnit činnost a další rozvoj organizace. Tyto faktory se týkají stárnutí populace a růstu zařízení sociální péče, nedostatku kvalifikované pracovní síly v technických oborech, zvýšení důrazu na osobní přístup a důvěru a zvýšení důrazu na hygienu a kvalitu ve veřejném stravování.

### 7.3.1 Stárnutí populace a růst zařízení sociální péče

Demografický trend stárnutí populace v České republice ve zlínském kraji představuje tržní příležitost pro firmu. Zvyšuje se poptávka po vybavení pro zařízení sociální péče (domovy pro seniory, léčebny), což může vést k růstu tržeb a snížení rizika nedostatečné poptávky. Firma se tak může specializovat na tento rostoucí segment trhu. Dále se eviduje zvýšený počet obyvatel ve městech díky migraci, který může vést k zvětšení poptávky po nerezových výrobcích. (Český statistický úřad, 2023)

Naopak, riziko spočívá v neschopnosti firmy uspokojit zvýšenou poptávku z důvodu omezených výrobních kapacit (viz SWOT analýza), což by vedlo ke ztrátě zakázek.

### 7.3.2 Nedostatek kvalifikované pracovní síly v technických oborech

Jedním z negativních sociálních faktorů je dlouhodobě vnímaný nedostatek technicky vzdělaných pracovníků, zejména svářečů. Od roku 2015 počet svářečů v české republice klesl z 15 000 na 10 386. Zároveň klesá podíl tuzemských pracovníků, kdy v roce 2010 tvořili 91 % svářečů, jejich zastoupení v roce 2023 pokleslo na 78,4 %. Tento problém je pocíťován organizací, která je značně závislá na manuální výrobě a precizním řemeslném zpracování. Snižující se zájem mladých lidí o technické obory, obzvláště v České republice, je považován za hrozbu, která může v budoucnu vést k omezení výrobních kapacit a k narušení tempa realizace zakázek. (Minaříková, 2025).

### 7.3.3 Zvýšený důraz na osobní přístup a důvěru

Zvýšený důraz zákazníků (zejména z veřejného sektoru) na osobní přístup, otevřenou komunikaci a dlouhodobé vztahy představuje konkurenční výhodu pro firmu a snižuje tržní riziko. Menší organizace, jako je Kovovýroba František Karafiát, mají v tomto ohledu výhodu oproti velkým výrobcům. Riziko by nastalo v případě, že by firma zklamala očekávání zákazníků v oblasti komunikace nebo dodržování slibů, což by vedlo ke ztrátě důvěry a zakázek.

### 7.3.4 Zvyšující se důraz na hygienu a kvalitu ve veřejném stravování

Rostoucí důraz na hygienu, bezpečnost potravin a kvalitu vybavení ve veřejném stravování (školy, nemocnice) představuje tržní příležitost pro firmu. Zvyšuje se poptávka po nerezovém vybavení splňujícím přísné hygienické normy, což může vést k růstu tržeb. Firma má příležitost specializovat se na tento segment trhu a nabízet zakázková řešení odpovídající

moderním stravovacím trendům. Riziko spočívá v neschopnosti firmy inovovat a přizpůsobit své produkty novým požadavkům na hygienu a design, což by vedlo ke ztrátě konkurenceschopnosti.

## **7.4 Technologický faktor**

V této části PESTLE analýzy jsou rozebírány technologické faktory, které jsou vnímány jako určující pro výrobní činnost, efektivitu, kvalitu výstupů a celkovou konkurenceschopnost organizace. Vývoj technologií je řazen mezi dynamicky se měnící oblasti, a proto je pro každý výrobní podnik považováno za klíčové, aby byly trendy průběžně sledovány a aby se na ně bylo reagováno přizpůsobením se aktuálním technickým požadavkům trhu.

### **7.4.1 Nižší míra automatizace a potřeba modernizace výroby**

Nízký stupeň automatizace ve výrobě představuje operační riziko pro organizaci. Závislost na tradičních metodách a manuální práci, i když umožňuje zakázkovou flexibilitu, s sebou nese riziko nižší efektivity výroby a prodloužení dodacích lhůt. To může vést k nespokojenosti zákazníků a ztrátě zakázek (tržní riziko). Investice do automatizace (např. CNC stroje, moderní svařovací technologie) představují příležitost pro zvýšení efektivity, snížení chybovosti a lepší využití pracovního času, což snižuje operační riziko. Nicméně, i tyto investice s sebou nesou další finanční rizika.

### **7.4.2 Rizika spojená s technologickou zaostalostí**

V případě organizace Kovovýroby František Karafiát je za významné riziko považována nedostatečná reakce na technologický vývoj v oblasti výroby. Kdy se v organizace používají starší typy CNC strojů (například vysekávací stroje a ohraňovací lisy), válcovacích strojů, hydraulických lisů, tabulových nůžek a bodových svářeček, Pokud nebude na tyto změny reagováno investicemi do modernizace a automatizace, může být v budoucnu zaznamenávána ztráta konkurenceschopnosti, především ve srovnání s většími a technicky vyspělejšími výrobci.

Při dlouhodobém setrvávání u tradičních výrobních metod bez inovačního přístupu může být docházeno ke snižování výrobní efektivity, prodlužování dodacích lhůt a ztížení udržení

požadované úrovně kvality, zejména při vyšším objemu zakázek. Pro zachování pozice na trhu je proto nezbytné, aby bylo na vývoj technologií pružně reagováno a aby byly výrobní procesy postupně inovovány.

#### **7.4.3 Digitalizace výrobních procesů a administrativy**

Organizace zaostává také v digitalizaci výrobních procesů. Kdy to pro organizaci představuje operační riziko a riziko snížení efektivity. Zavedení podnikových informačních systémů (ERP, CRM) představuje příležitost pro zefektivnění plánování výroby, sledování zásob, kalkulace nákladů a zpracování objednávek, což snižuje operační riziko. Digitalizace také zlepšuje komunikaci se zákazníky a zvyšuje flexibilitu reakcí na jejich požadavky, což snižuje tržní riziko spojené s nespokojeností zákazníků a zpožděnými dodávkami. Nicméně, digitalizace s sebou nese rizika spojená s implementací nových systémů (technické problémy, školení zaměstnanců, náklady).

### **7.5 Legislativní faktor**

V této části PESTLE analýzy jsou rozebrány legislativní faktory, které mohou mít vliv na fungování a strategické rozhodování organizace.

#### **7.5.1 Legislativa v oblasti pracovního práva a BOZP**

Dodržování zákoníku práce dle zákona č. 262/2006 Sb. a předpisů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP) je pro firmu zákonnou povinností. Nedodržování těchto předpisů představuje právní riziko (sankce, pokuty) a operační riziko (pracovní úrazy, nemoci z povolání, narušení provozu). Zajištění BOZP (např. poskytování ochranných prostředků) představuje nákladovou položku, která ovlivňuje finanční riziko. Změny v legislativě v této oblasti mohou znamenat riziko zvýšených nákladů a nutnost úprav pracovních postupů.

#### **7.5.2 Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)**

Podnikání organizace je provozováno na základě živnostenského oprávnění vydaného dle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, známého jako živnostenský zákon. Tento zákon upravuje právní rámec pro výkon živnostenské činnosti v České republice a jeho dodržování je pro firmu zásadní pro legální provozování podnikání. Nedodržení podmínek stanovených živnostenským zákonem představuje pro firmu právní riziko, které může mít za následek sankce, pokuty, omezení nebo dokonce ukončení podnikatelské činnosti.

V případě vybrané organizace je činnost zařazena mezi tzv. řemeslné živnosti, konkrétně do oboru „Zámečnictví, nástrojářství“, který je uveden v příloze č. 1 živnostenského zákona. Pro výkon této činnosti zákon stanovuje požadavky na odbornou způsobilost, které organizace (resp. podnikatel) musela splnit (doložení vzdělání nebo praxe). Nesplnění těchto požadavků by firmě znemožnilo získání živnostenského oprávnění a tím i samotnou podnikatelskou činnost.

Zákon o živnostenském podnikání dále stanovuje řadu dalších povinností, které musí organizace dodržovat. Mezi ně patří například povinnost označení provozovny, vedení účetnictví a daňové evidence, oznamovací povinnost vůči živnostenskému úřadu a dodržování bezpečnostních, hygienických a technických předpisů. Nedodržování těchto povinností představuje pro firmu právní riziko a může vést k finančním sankcím nebo jiným právním komplikacím.

## **7.6 Enviromentální faktor**

V této kapitole jsou analyzovány environmentální (ekologické) faktory, které mohou ovlivňovat činnost organizace. Vzhledem k rostoucím požadavkům na udržitelnost a šetrnost k životnímu prostředí je pro každou výrobní firmu důležité sledovat vývoj v oblasti ekologické legislativy, spotřeby energií, nakládání s odpady i celkového přístupu k environmentální odpovědnosti.

### **7.6.1 Tlak na ekologicky šetrné podnikání**

Rostoucí tlak na udržitelnost a minimalizaci dopadů výroby na životní prostředí představuje pro vybranou organizaci komplexní výzvu. Organizace se musí vyrovnat s rizikem spojeným s nedostatečnou reakcí na ekologické požadavky, což zahrnuje potenciální právní rizika (sankce, pokuty za nedodržování předpisů) a reputační rizika (poškození image u zákazníků a veřejnosti).

Na druhou stranu, proaktivní přístup k ekologii, zahrnující recyklaci odpadů, snižování emisí a zavádění úsporných technologií, představuje pro organizaci příležitost. Může totiž posílit svou image jako spolehlivého a ekologicky odpovědného dodavatele, což je konkurenční výhoda, která může vést k získání nových zakázek, zejména ve veřejném sektoru, kde jsou ekologická kritéria stále častěji zohledňována.

### 7.6.2 Spotřeba energií a energetická efektivita

Vysoká energetická náročnost výroby (zejména při sváření a používání dalších elektrických zařízení) představuje pro organizaci významné provozní riziko. Rostoucí ceny energií (zejména elektřiny a plynu) zvyšují provozní náklady a ohrožují ziskovost. Firma se tak potýká s rizikem snížení konkurenceschopnosti, pokud není schopna efektivně řídit spotřebu energie.

Optimalizace spotřeby energie (investice do efektivnějších strojů, úsporného osvětlení, systémů rekuperace tepla) představuje pro organizaci příležitost pro snížení provozních nákladů a zvýšení finanční stability. Využití obnovitelných zdrojů energie (např. solární panely) ušetří organizaci finance a může posílit její image jako ekologicky odpovědné a otevřít nové tržní příležitosti (získávání zakázek od zákazníků, kteří preferují udržitelné dodavatele).

### 7.6.3 Nakládání s odpady z kovovýroby

Organizace se snaží využít co největší množství nerezové oceli, aby organizace měla co nejmenší odpad z výroby. Ale i tak vzniká kovový a další odpad. Nakládání s tímto odpadem podléhá zákonu č. 541/2020 Sb., o odpadech, a představuje pro organizaci právní a provozní riziko.

- Právní riziko: Nedodržování povinností spojených s tříděním, evidencí a ekologickou likvidací odpadu (jak to stanovuje zákon) může vést k finančním sankcím a právním problémům.
- Provozní riziko: Nesprávné nakládání s odpady může vést k provozním komplikacím (např. problémy s odvozem a skladováním odpadu).

Organizace odpad pravidelně eviduje a využívá smluvní partnery pro jeho odvoz a recyklaci. To je klíčové pro minimalizaci právních a provozních rizik. Zároveň je dodržování předpisů v oblasti odpadového hospodářství vnímáno jako součást ekologické odpovědnosti organizace, což posiluje její reputaci a snižuje reputační riziko.

## 8 VYHODNOCENÍ ANALÝZ A NÁVRH OPATŘENÍ

Prostřednictvím provedených analýz SWOT a PESTLE byl získán komplexní pohled na rizikové faktory, které ovlivňují fungování organizace Kovovýroby František Karafiát.

SWOT analýza odhalila silné stránky firmy, které představují základ pro její stabilitu a konkurenceschopnost. Dlouholetá tradice a zkušenosti snižují riziko nesprávných rozhodnutí, vysoká kvalita výrobků a zakázková výroba budují reputaci a loajalitu zákazníků, což snižuje reputační a tržní rizika. Flexibilita a schopnost přizpůsobit se požadavkům zákazníků umožňuje podniku reagovat na měnící se tržní podmínky, čímž se minimalizují tržní rizika spojená s výkyvy poptávky. Vlastní výrobní prostory a zázemí poskytují nezávislost a kontrolu nad výrobním procesem, což snižuje operační rizika spojená s externími faktory.

Na druhou stranu, analýza odhalila i slabé stránky, které představují vnitřní zranitelnosti a potenciální zdroje podnikatelských rizik. Závislost na majiteli a menší tým představuje operační riziko v případě jeho nepřítomnosti a omezuje schopnost podniku škálovat a realizovat větší projekty. Omezené výrobní kapacity a pomalejší realizace zakázek zvyšují tržní riziko ztráty zákazníků a prodlužují dobu dodání, což může vést k nespokojenosti a negativně ovlivnit cash flow. Nízká míra automatizace zvyšuje závislost na lidské práci a s tím spojená operační rizika (chybovost, neefektivita). Omezené možnosti marketingu a slabá online prezentace představují tržní riziko nedostatečného oslovení zákazníků a budování povědomí o značce. Absence nástupnictví je strategickým rizikem, které ohrožuje kontinuitu řízení v dlouhodobém horizontu. Chybějící systém řízení rizik zvyšuje zranitelnost podniku vůči nečekaným událostem.

Vnější prostředí přináší jak příležitosti, tak hrozby. Rostoucí poptávka po nerezových výrobcích (zejména ve veřejném stravování) představuje tržní příležitost pro růst tržeb a snížení rizika nedostatečné poptávky. Expanze na zahraniční trhy a dotační podpora pro malé a střední podniky jsou dalšími příležitostmi pro rozvoj a snížení finančních rizik. Digitalizace a automatizace výroby představuje příležitost pro zvýšení efektivity a snížení operačních rizik.

Mezi hrozby patří především kolísání cen materiálu a energií (finanční riziko), nedostatek kvalifikované pracovní síly (operační a strategické riziko), tlak větší konkurence (tržní riziko), ekonomická nejistota a inflace (finanční a tržní riziko) a rizika spojená s digitalizací (operační, reputační a finanční riziko).

PESTLE analýza poskytla hlubší vhled do makroekonomického prostředí, ve kterém firma působí, a doplnila tak SWOT analýzu o externí pohled na rizika a příležitosti.

**Politické faktory:** Stabilní politické prostředí v ČR snižuje politická a ekonomická rizika, ale změny v daňové politice mohou představovat finanční riziko. Dotační programy jsou příležitostí pro financování rozvoje a snižování finančních rizik. Politické priority kraje v oblasti školství a zdravotnictví ovlivňují poptávku po produktech firmy (tržní riziko i příležitost).

**Ekonomické faktory:** Inflace a rostoucí provozní náklady představují finanční riziko snižování ziskovosti. Ekonomický růst a pokles ovlivňují poptávku (tržní riziko i příležitost). Globalizace přináší konkurenční tlak (tržní riziko), ale i příležitosti pro optimalizaci nákladů.

**Sociální faktory:** Stárnutí populace a rostoucí poptávka po zařízeních sociální péče představuje tržní příležitost. Nedostatek kvalifikované pracovní síly je významným operačním a strategickým rizikem. Důraz na osobní přístup a důvěru je konkurenční výhodou. Rostoucí důraz na hygienu a kvalitu ve veřejném stravování je tržní příležitostí.

**Technologické faktory:** Nízká míra automatizace je operačním rizikem. Riziko technologické zaostalosti ohrožuje konkurenceschopnost (strategické riziko). Digitalizace výrobních procesů je příležitostí pro zvýšení efektivity, ale nese s sebou implementační rizika.

**Legislativní faktory:** Legislativa v oblasti pracovního práva a BOZP představuje právní a finanční riziko (náklady na dodržování předpisů). Živnostenský zákon stanovuje podmínky pro podnikání, jejichž nedodržování je právním rizikem.

**Environmentální faktory:** Tlak na ekologicky šetrné podnikání představuje reputační a právní rizika, ale i příležitosti pro posílení image a získání zakázek. Spotřeba energií a energetická efektivita ovlivňují provozní náklady a konkurenceschopnost. Nakládání s odpady z kovovýroby je spojeno s právními a provozními riziky.

Na základě vyhodnocení analýz SWOT a PESTLE jsou navržena následující opatření:

Pro minimalizaci operačních rizik spojených s nízkou efektivitou výrobních procesů, vysokými výrobními náklady a pomalou realizací zakázek, a pro snížení tržního rizika ztráty konkurenceschopnosti v důsledku neschopnosti reagovat na požadavky trhu a konkurovat větším a automatizovaným výrobcům, je navrženo postupné pořízení modernějších strojních

zařízení. Toto zahrnuje investice do CNC obráběcích strojů, automatizovaných svařovacích linek a systémů pro manipulaci s materiálem. Současně je doporučena optimalizace layoutu výrobní haly a zavedení prvků štíhlé výroby. Pro zajištění efektivního využití nových technologií je nezbytné i školení zaměstnanců pro jejich obsluhu a údržbu. Realizací těchto opatření se očekává zvýšení efektivity výroby a produktivity práce, zrychlení výrobních procesů, zkrácení dodacích lhůt a snížení chybovosti a zmetkovitosti výroby.

Pro minimalizaci finančního rizika spojeného s opožděnými platbami od zákazníků, narušením likvidity a potenciálními problémy s financováním provozu je doporučeno zavedení přísnějších kontrol a postupů pro schvalování a monitorování pohledávek. To zahrnuje sjednávání jasných a jednoznačných platebních podmínek se zákazníky a jejich důsledné vymáhání. Dále je klíčová aktivní komunikace s dlužníky a včasné upomínání po splatnosti faktur. Zavedení těchto opatření by mělo vést ke zlepšení likvidity a celkové finanční stability podniku a snížení rizika platební neschopnosti.

Pro minimalizaci finančního rizika spojeného s financováním investic do rozvoje, modernizace a inovací a pro snížení strategického rizika zaostávání za konkurencí v oblasti technologií a efektivity výroby je doporučeno aktivní sledování aktuálních výzev k podávání žádostí o dotace z fondů EU a národních programů. To zahrnuje přípravu kvalitních projektových žádostí a důsledné dodržování podmínek dotačních programů. Získané dotace by měly být využity na financování konkrétních projektů, jako je například pořízení CNC strojů, digitalizace výroby, zateplení budovy nebo instalace solárních panelů. Realizace těchto opatření by měla vést k získání finančních prostředků na realizaci projektů rozvoje s nižšími vlastními náklady, urychlení modernizace a automatizace výroby, zvýšení energetické efektivity a snížení provozních nákladů.

Pro minimalizaci tržního rizika z nedostatečného oslovení potenciálních zákazníků a omezeného růstu tržního podílu a pro snížení reputačního rizika spojeného se zastaralým vnímáním podniku a nedostatečnou komunikací s klienty, je doporučena modernizace webových stránek s důrazem na přehlednost. Dále je nezbytné aktivní využívání sociálních sítí, zejména platform jako Facebook a Instagram, pro efektivnější komunikaci s klienty, prezentaci realizovaných projektů a budování povědomí o značce. Současně je vhodné vytvoření profesionálních marketingových materiálů, jako jsou katalogy, brožury a prezentační videa. Realizace těchto opatření by měla vést ke zvýšení povědomí o značce, posílení jejího vnímání jako moderní a inovativní, efektivnějšímu oslovení širšího publika

a získání nových zákazníků, a také ke zlepšení komunikace se stávajícími klienty a budování dlouhodobých vztahů.

Pro minimalizaci operačních a strategických rizik spojených se závislostí na majiteli a klíčových zaměstnancích, rizik narušení provozu v případě jejich nečekaného odchodu a rizik ztráty know-how a nestability řízení, je doporučeno vytvoření podrobných dokumentací klíčových procesů a postupů. Současně je nezbytné školení a rozvoj dalších zaměstnanců s cílem zvýšit jejich zastupitelnost a postupné delegování pravomocí z majitele na další členy vedení. Klíčovým prvkem je vytvoření plánu nástupnictví pro klíčové pozice, včetně pozice majitele. Zavedení pravidelných porad a komunikačních kanálů pro sdílení informací je rovněž důležité. Realizace těchto opatření by měla vést ke snížení závislosti na jednotlivcích, zvýšení odolnosti podniku vůči personálním změnám, zajištění plynulého chodu firmy i v případě absence klíčových osob a zachování a předávání cenného know-how.

## 9 ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zaměřena na problematiku podnikatelských rizik v konkrétní organizaci orientované na zakázkovou výrobu kuchyňského zařízení z nerezové oceli. Cílem bakalářské práce bylo provést posouzení podnikatelských rizik ve vybrané organizaci, na jehož základě budou vyhodnoceny závěry a stanovena doporučení pro minimalizaci identifikovaných rizik.

V teoretické části byly vymezeny základní pojmy související s podnikáním, riziky a metodami jejich hodnocení. V praktické části byla pozornost zaměřena na samotnou organizaci, její vnitřní strukturu, strategii a postavení na trhu. K analýze rizik byly využity nástroje SWOT a PESTLE analýzy, prostřednictvím nichž byl poskytnut ucelený pohled na aktuální postavení firmy, a to jak z hlediska interních sil a slabin, tak i externích příležitostí a hrozeb.

Prostřednictvím SWOT analýzy byly odhaleny silné stránky, mezi něž je zařazována dlouholetá tradice, vysoká kvalita výroby, flexibilita a osobní přístup k zákazníkům. Mezi slabiny jsou řazeny omezená kapacita výroby, nízký stupeň automatizace a absence nástupnického plánu. PESTLE analýzou bylo poukázáno na stabilní politické a legislativní prostředí, ale zároveň byly identifikovány hrozby spojené s ekonomickými výkyvy, nedostatkem kvalifikovaných pracovníků a rostoucími požadavky na udržitelnost.

V této práci je přinášeno nejen zhodnocení aktuální situace podniku, ale zároveň je upozorňováno na klíčová podnikatelská rizika, která mohou být považována za významná pro jeho další vývoj. Navržená doporučení jsou směřována k jejich eliminaci a je jimi podporována dlouhodobá stabilita a udržitelnost organizace. Na základě získaných výsledků lze konstatovat, že stanovený cíl práce byl úspěšně splněn.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.
- BRAGG, Steven M., 2018. *Business Ratios and Formulas: A Comprehensive Guide*. 4th ed. Hoboken: Wiley. ISBN 978-1119497387.
- BOWIE, Paul, Joe SKINNER a Carl DE WET, 2013. *Training health care professionals in root cause analysis: a cross-sectional study of post-training experiences, benefits and attitudes*. BMC Health Services Research [online]. [cit. 2. 4. 2025]. Dostupné z: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23391260/>
- CIPRA, Tomáš. *Kapitálová přiměřenost ve financích a solventnost v pojišťovnictví*. Praha: Ekopress, 2002. ISBN 80-86119-54-8.
- CLEARTAX, 2024. *Podnikatel: definice, význam a charakteristiky* [online]. [cit. 2. 4. 2025]. Dostupné z: <https://cleartax.in/s/difference-between-businessman-and-entrepreneur>
- Český statistický úřad. (2023). *Demografický vývoj ve městech Zlínského kraje v roce 2022*. [online]. [Cit 28.4 2025]. Dostupné na: <https://csu.gov.cz/zlk/demograficky-vyvoj-ve-mestech-zlinskeho-kraje-v-roce-2022>.
- ČSN EN 31010: *Management rizik – Techniky posuzování rizik*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2011.
- ČSN ISO 31000, 2010. *Management rizik – Zásady a směrnice*. Praha: ÚNMZ. ČSN ISO 31000.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.
- DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2010. *Management a organizační chování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3229-9.
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2149-1.
- ECONOMYPEDIA, 2025. *Dělení organizací – podle struktury, majetku a velikosti* [online]. [cit. 2. 4. 2025]. Dostupné z: <https://cs.economy-pedia.com/11038726-organization>

- EVROPSKÁ KOMISE, 2003. *Doporučení Komise ze dne 6. května 2003 o definici mikropodniků, malých a středních podniků*. Úřední věstník Evropské unie L 124, s. 36–41.
- FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5104-7.
- FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2009. *Aplikovaná analýza rizika*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2560-4.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2499-2.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vydání. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.
- GOCardless, 2025. *Co je to podnikání: definice a hlavní činnosti* [online]. [cit. 2. 4. 2025]. Dostupné z: <https://gocardless.com/guides/posts/what-is-business-activity/>
- HEUER, Richards J. Jr. a Randolph H. PHERSON. *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*. 2nd ed. Los Angeles: CQ Press, 2014. ISBN 978-1-4522-7617-7.
- HUČKA, Miroslav. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3041-2.
- HOPKIN, Paul, 2012. *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. 2nd ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6539-1.
- JANATKA, František a kol., 2011. *Rizika v komerční praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-632-5.
- JOHN, Vladimír, 2017. *Zaměstnavatelé versus zaměstnanci*. Praha: MERIGLOBE BUSINESS ACADEMY. ISBN 978-80-906944-0-8.
- JOHN, Vladimír, 2019. *Krotitel rizik podnikání zasahuje: odhalená pravda o rizicích podnikání: 10 příběhů podnikatelů, které se skutečně staly*. Praha: Meriglobe Advisory House. ISBN 978-80-906944-1-5
- KAFKA, Tomáš, 2009. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-121-5.

- KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ, 2011. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3221-3.
- KRULIŠ, Jiří, 2011. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-835-2.
- LUKEŠ, Martin, Ivan NOVÝ a kol., 2005. *Psychologie podnikání: Osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-125-9.
- MANAGEMENTMANIA, 2015. *Technologické riziko* [online]. [cit. 2. 4. 2025]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/technicka-technologiccka-rizika>.
- Minaříková, I. (2025). *V Koprivnici se otevírá tréninkové centrum pro svářeče*. [online]. [Cit 28.4.2025] Strojirenstvi.cz. Dostupné na: <https://www.strojirenstvi.cz/prehled/v-koprivnici-se-otevira-treninkove-centrum-pro-svarece/>.
- MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, 2003. *Riziko* [online]. [cit. 2025-04-14]. Dostupné z: <https://mv.gov.cz/clanek/riziko.aspx>
- NENADÁL, Jaroslav, Dana NOSKIEVIČOVÁ, Radka PETŘÍKOVÁ, Jiří PLURA a Jiří TOŠENOVSKÝ, 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-186-7.
- NEUGEBAUR, Tomáš. *Výhledání a vyhodnocení rizik v praxi*. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-7552-072-2.
- OSTROM, Lee T. a WILHELMSSEN, Cheryl A. *Risk assessment: tools, techniques, and their applications*. Second edition. Hoboken, NJ: Wiley, 2019. ISBN 978-1-119-48346-5.
- PERERA, Rashain, 2017. *The PESTLE Analysis: A Tool for Business and Strategic Planning*. Charleston: CreateSpace Independent Publishing Platform. ISBN 978-1-986623-34-6.
- PITRA, Zdeněk, 2007. *Základy managementu: management organizací v globálním světě počátku 21. století*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-33-7.
- POLOUČEK, Stanislav, 2008. *Finanční rizika podnikání*. Ostrava: Vysoká škola podnikání v Ostravě. ISBN 978-80-86764-99-3.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2003. *Řízení rizik*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0198-7.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2009. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3051-6.

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

TICHÝ, Milík, 2006. *Ovládání rizika – analýza a management*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-415-5.

VEBER, Jaromír a kol., 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualizované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol., 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.

ZÁKON č. 89/2012 Sb. *Občanský zákoník* [online]. [cit. 2. 4. 2025]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

ZNALOSTNÍ SYSTÉM PREVENCE RIZIK V BOZP, 2019. *Identifikace kořenových příčin úrazů* [online]. [cit. 2. 4. 2025]. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/zdravi/pracovni-urazy/476-identifikace-korenovych-pricinurazu>

ČESKO. Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. In: *Sbírka zákonů*. 2004, částka 74, číslo 235, zákon. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>

ČESKO. Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Dotace a podpora podnikání* [online]. 2024. Dostupné z: <https://mpo.gov.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/>

ČESKO. Státní fond životního prostředí. *Programy Modernizačního fondu* [online]. Dostupné z: <https://www.sfzp.cz/dotace-a-pujcky/modernizacni-fond/programy/>

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Sbírka zákonů*. 2006, částka 84, číslo 262, zákon. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

ČESKO. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Sbírka zákonů*. 1991, částka 84, číslo 455, zákon. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

ČESKO. Zákon č. 541/2020 Sb., o odpadech. In: *Sbírka zákonů*. 2020, částka 208, číslo 541, zákon. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-541>

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1 Organizační struktura firmy kovovýroby František Karafiát .....                     | 39 |
| Obrázek 2 SWOT analýza organizace František Karafiát <i>Zdroj: (Vlastní zpracování)</i> ..... | 50 |
| Obrázek 3 Kolísání cen nerezové oceli.....                                                    | 55 |

**SEZNAM TABULEK**

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| Tabulka 1 SWOT analýza vybrané organizace ..... | 47 |
|-------------------------------------------------|----|

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

|        |                                                                                                    |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ČR     | Česká republika                                                                                    |
| ČSN    | Česká technická norma                                                                              |
| CNC    | Computer Numerical Control, počítačem řízený obráběcí stroj                                        |
| CRM    | Systém pro vztahy se zákazníky                                                                     |
| DIN    | Německý institut pro normy a standardizace                                                         |
| ERP    | Podnikový informační systém                                                                        |
| EU     | Evropská unie                                                                                      |
| FTA    | Strom poruchových stavů (fault tree), druh analýzy                                                 |
| PESTLE | Politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, enviromentální faktory, druh analýzy |
| RCA    | Kořenová příčina (root cause), druh analýzy                                                        |
| RES +  | Podpora projektů nových nepalivových obnovitelných zdrojů energie                                  |
| SWOT   | Silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby, druh strategické analýzy                       |

## SEZNAM PŘÍLOH

0