

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO – SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2025

KAROLÍNA VÉVODOVÁ

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza řízení rizik ve vybraném podniku  
Diplomová práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2024/2025

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Karolína Vévodová**  
Osobní číslo: **E23146**  
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Analýza řízení rizik ve vybraném podniku**  
Zadávající katedra: **Ústav matematiky a kvantitativních metod**

## Zásady pro vypracování

V práci bude proveden komplexní rozbor řízení rizik ve vybraném podniku. Následně bude nezávisle na současném stavu risk managementu provedena identifikace rizikových faktorů a jejich ohodnocení s ohledem na aktuální strategie podniku. Součástí práce bude přehled doporučení pro efektivnější řízení rizik. Cílem práce je poskytnout společnosti ucelený pohled na její rizikový profil a přispět k zajištění její dlouhodobé udržitelnosti a konkurenceschopnosti.

Osnova:

- Klasifikace rizika a jeho definice.
- Metody pro identifikaci rizik.
- Analýza rizik.
- Řízení rizik.
- Analýza rizik ve vybraném podniku.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří a HNILICA, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2. vydání. Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.  
HANZELKOVÁ, Alena a KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení*. 3. vydání. C.H. Beck, 2017. ISBN 9788074006371.  
KORECKÝ, Michal a TRKOVSKÝ, Václav. *Management rizik podniku*. Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.  
OLSON, David L. a WU, Desheng Dash. *Enterprise risk management*. Singapore: World Scientific, c2008. ISBN 978-981-279-148-1.  
SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a organizacích*. 4. vydání. Grada, 2009. ISBN 978-80-247-4644-9.  
VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka a, a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vydání. Grada, 2012. ISBN 9788024745206.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Hana Boháčová, Ph.D.**  
Ústav matematiky a kvantitativních metod

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2024**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2025**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.** v.r.  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

**Prohlašuji:**

Práci s názvem „Analýza řízení rizik ve vybraném podniku“ jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše. Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 04. 2025

Bc. Karolína Vévodová v.r.

### **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucí své diplomové práce, Mgr. Haně Boháčové, Ph.D., za její vstřícnost, odborné vedení a cenné rady, které sehrály klíčovou roli při zpracování této práce. Velmi si vážím její podpory a motivace, které mi poskytly pevný základ pro mé další profesní směřování.

## **ANOTACE**

Práce se zabývá identifikací a hodnocením rizik ve vybraném podniku s cílem navrhnout účinná opatření pro jejich minimalizaci.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Analýza rizik, identifikace podnikových rizik, hodnocení rizik, řízení rizik, preventivní opatření.

## **TITLE**

Risk analysis in a selected company

## **ANNOTATION**

The thesis focuses on the identification and assessment of risks in a selected company with the aim of proposing effective measures for their minimization.

## **KEYWORDS**

Risk analysis, identification of business risks, risk assessment, risk management, preventive measures

# Obsah

Úvod .....	13
<b>1 Klasifikace rizika a jeho definice .....</b>	<b>14</b>
1.1. Pojem riziko .....	14
1.1.1. Riziko a nejistota .....	15
1.1.2. Základní pojmy v oblasti rizika .....	15
1.2. Klasifikace rizik .....	17
1.2.1. Podnikatelské a čisté riziko .....	18
1.2.2. Hmotné a nehmotné riziko .....	19
1.2.3. Systematické a nesystematické riziko .....	19
1.2.4. Externí a interní rizika .....	19
1.2.5. Strategické a operační riziko .....	19
1.2.6. Riziko z hlediska charakteru .....	20
1.2.7. Kontrola rizika .....	21
<b>2 Metody pro identifikaci rizik .....</b>	<b>22</b>
2.1. Fáze risk managementu .....	22
2.2. Metody stanovení rizik .....	26
2.2.1. Analýza stromu událostí (Event Tree Analysis – ETA) .....	26
2.2.2. Analýza stromu poruch (Fault Tree Analysis – FTA) .....	26
2.2.3. Analýza selhání a jejich dopadů (Failure Mode and Effect Analysis) .....	27
2.2.4. Hazard Operation Process (HAZOP) .....	27
2.2.5. Stanovení rozsahu hodnocení rizik .....	28
2.2.6. Identifikace aktiv .....	28
2.2.7. Stanovení hodnoty aktiv .....	28
2.2.8. Identifikace hrozeb .....	29
2.2.9. Analýza hrozeb a zranitelnost .....	29
2.3. Monitorování a přezkoumávání rizik .....	29
2.4. Analýza prostředí .....	29
2.4.1. PEST analýza .....	30
2.4.2. Porterova analýza pěti sil (Porterův model) .....	31
2.4.3. McKinsey (model GE) .....	32
2.4.4. SWOT analýza .....	33
<b>3 Analýza rizik .....</b>	<b>34</b>
3.1. Hodnocení rizik .....	35
3.1. Kvantitativní metody .....	35

3.2.	Kvalitativní metody .....	36
3.3.	Pravděpodobnost jevů.....	36
3.4.	Měření rizik.....	36
3.4.1.	Metody snižování rizik .....	37
<b>4</b>	<b>Řízení rizik .....</b>	<b>40</b>
4.1.	Ošetření rizik.....	41
<b>5</b>	<b>Analýza rizik ve vybraném podniku .....</b>	<b>42</b>
5.1.	Charakteristika firmy Vyroubal textiles s.r.o.....	42
5.2.	Aktuální řízení rizik v podniku .....	43
5.3.	Identifikace rizik vybraného podniku .....	44
5.4.	Vyhodnocení kritických rizik v podniku .....	60
	Zdroj: Vlastní zpracování.....	61
5.5.	Strategie minimalizace klíčových rizik.....	62
5.6.	Implementace opatření pro snížení rizik.....	73
5.7.	Podání doporučení .....	78
	<b>Závěr .....</b>	<b>79</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Proces řízení rizik v podniku .....	23
Obrázek 2 - Proces řízení dle normy ISO 31000 .....	23
Obrázek 3 - Porterův model.....	31
Obrázek 4 - Swot analýza .....	33
Obrázek 5 - Vývoj obratu v jednotlivých letech.....	43
Obrázek 6 - Celkové bodové ohodnocení nejkritičtějších rizik.....	61
Obrázek 7 - Graf vývoj nezaměstnanosti.....	66
Obrázek 8 - SWOT analýza pro vybraný podnik .....	68
Obrázek 9 - Graf vývoje viskózních vláken na trhu .....	69

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Hlavní operační a strategická rizika .....	20
Tabulka 2 - Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě .....	37
Tabulka 3 - Stupnice kvalitativního vyjádření rizika.....	45
Tabulka 4 - Barevné rozlišení dle míry rizika .....	46
Tabulka 5 - Přehled provozních rizik .....	47
Tabulka 6 - Matice rizik pro provozní rizika .....	50
Tabulka 7 - Bodové ohodnocení provozních rizik.....	50
Tabulka 8 - Přehled finančních rizik.....	51
Tabulka 9 - Matice rizik pro finanční rizika .....	52
Tabulka 10 - Bodové ohodnocení finančních rizik.....	52
Tabulka 11 - Přehled personálních rizik .....	52
Tabulka 12 - Matice rizik pro personální rizika .....	54
Tabulka 13 - Bodové ohodnocení personálních rizik .....	54
Tabulka 14 - Přehled rizik konkurenceschopnosti.....	55
Tabulka 15 - Matice rizik konkurenceschopnosti.....	57
Tabulka 16 - Bodové ohodnocení rizik konkurenceschopnosti.....	57
Tabulka 17 - Přehled výrobních rizik .....	58
Tabulka 18 - Matice výrobních rizik .....	60
Tabulka 19 - Bodové ohodnocení výrobních rizik .....	60
Tabulka 20 - Přehled nejvíce ohodnocených rizik.....	61

## Seznam zkratek

IT	Informační technologie
IS	Informační systémy
ISO	International Organization for Standardization
ETA	Event Tree Analysis
FTA	Fault Tree Analysis
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis
HAZOP	Hazard and Operability Study
ČSN	Česká státní norma
IEC	International Electrotechnical Commission
S.R.O.	Společnost s ručením omezeným
BCG	Boston Consulting Group
CMMS	Computerized Maintenance Management System
MRP	Material Requirements Planning
WMS	Warehouse Management System
CAFR	Comprehensive Annual Financial Report
FIFO	First In, First Out

## Úvod

Diplomová práce se bude věnovat problematice řízení rizik ve vybraném výrobním podniku. Vzhledem k proměnlivému podnikatelskému prostředí bude nezbytné zaměřit se na identifikaci klíčových rizik, která mohou ohrozit stabilitu a výkonnost podniku. Správné řízení rizik bude hrát zásadní roli při plánování dlouhodobého rozvoje a udržení konkurenceschopnosti.

Cílem práce bude zmapovat hlavní rizika, která by mohla negativně ovlivnit chod podniku, a navrhnout konkrétní strategie, jak tato rizika zmírnit. Zvláštní pozornost bude věnována provozním, finančním, personálním a výrobním rizikům, která se v podniku mohou projevit jako nejvýznamnější. Pro zajištění komplexního pohledu na problematiku bude práce využívat různé metody analýzy, včetně kvantitativního hodnocení rizik a kvalitativních postupů.

Práce bude rozdělena do dvou částí. V teoretické části budou představeny základní přístupy k řízení rizik, včetně metod jejich identifikace a hodnocení. Bude popsána klasifikace rizik a přehled postupů, které se v praxi nejčastěji využívají.

Praktická část bude zaměřena na konkrétní analýzu rizik ve vybraném podniku. Budou využity poznatky získané z rozhovorů s vedoucími pracovníky a z dostupných interních materiálů. Na základě výsledků budou navržena opatření k minimalizaci identifikovaných rizik, která by mohla zásadně ovlivnit fungování podniku.

Tato práce na závěr podá doporučení k lepšímu porozumění rizikovým faktorům v podniku a nabídne praktická a ucelená řešení, která mohou vést ke stabilizaci procesů a zlepšení řízení rizik. Výsledky budou moci sloužit jako podklad pro další rozhodování managementu v oblasti rizikového managementu.

# 1 Klasifikace rizika a jeho definice

Teoretická část této diplomové práce se věnuje zásadním pojmům, které souvisí s konceptem rizika, jeho kategorizací a metodami analýzy. Klasifikace rizik poskytuje strukturovaný přístup k rozlišování různých typů rizik, zatímco samotná analýza slouží k jejich identifikaci a ohodnocení, přičemž bere v úvahu krátkodobé i dlouhodobé důsledky těchto rizikových faktorů. V rámci řízení rizik se zaměřujeme na vypracování strategií a opatření, která směřují ke snížení pravděpodobnosti výskytu nepříznivých situací a ke zmírnění jejich nepříznivých dopadů.

## 1.1. Pojem riziko

Riziko je neoddelitelnou součástí provozu jak jednotlivců, tak organizací či podniků, a odkazuje na možnost, že se událost vyvine neočekávaným směrem s potenciálně negativním dopadem. V různých oblastech života a podnikání se rizika objevují v rozhodovacích procesech, jako je výběr obchodních partnerů, dodavatelů nebo při sestavování podnikatelských strategií. Charakteristickým rysem rizika je jeho nepředvídatelnost, což znamená, že výsledek nemůže být s jistotou předpovězen jako pozitivní či negativní.

Rizika mohou být klasifikována na základě několika kritérií. Jeden z přístupů se zaměřuje na jejich charakter, jako jsou finanční, provozní či právní rizika. Alternativně lze rizika rozlišit podle jejich původu na interní, vyplývající z vnitřních procesů organizace, a externí, která jsou způsobena faktory vnějšího prostředí, jako je ekonomické klima nebo tržní podmínky. Interní a externí rizika jsou blíže popsána v kapitole 1.2.1. Pro účinnou správu rizik je nezbytné tyto rizikové faktory nejen identifikovat, ale také správně kategorizovat, což usnadňuje plánování opatření k jejich minimalizaci.

V každém rozhodnutí je určitý prvek rizika. Klíčové je rizika nejen identifikovat a ohodnotit jejich možný dopad, ale i navrhnout vhodné strategie k jejich efektivnímu řízení, aby jejich negativní vliv byl co nejmenší. Přesto rizika někdy nabízejí příležitosti, pokud jsou vhodně spravována. I když riziko představuje míru nejistoty, může efektivní přístup k jeho řízení napomoci růstu a dlouhodobému rozvoji organizace. (Korecký, Trkovský, 2011, s. 23)

### **1.1.1. Riziko a nejistota**

Pojmy riziko a nejistota jsou zásadní v řízení organizací, protože ovlivňují každý rozhodovací proces. Jejich správné pochopení přispívá k lepší připravenosti organizace na možné odchylky a efektivní reakci na výzvy i příležitosti. Rozdíl mezi nimi spočívá v tom, že riziko lze kvantifikovat či změřit, a to určením pravděpodobnosti výskytu nežádoucí události a vyčíslením potenciálních škod, což umožňuje efektivnější řízení rizik. Naopak při nejistotě není pravděpodobnost výskytu události známá. (Řezáč, 2016, s. 9)

Riziko je obvykle spojené s projekty, činnostmi či rozhodnutími, u nichž nelze předem stanovit přesný výsledek. Tato nejistota ovlivňuje nejen průběh procesu, ale i samotnou pozici osob odpovědných za dosažení výsledku, ať již jde o manažery nebo jednotlivé zaměstnance. Zásadní vlastností rizika je to, že není možné předem přesně určit výsledek, což znamená, že se mohou vyskytnout neočekávané události, které finální výsledek ovlivní. Nejistota se vztahuje k tomu, že často nelze předvídat budoucí vývoj klíčových faktorů, které hrají roli ve formování výsledků procesů a projektů. (Fotr, Hnilica, 2014, s. 14)

### **1.1.2. Základní pojmy v oblasti rizika**

Tato podkapitola poskytuje přehled klíčových pojmů, které jsou pro řízení rizik klíčové. Ujasnění těchto konceptů umožňuje lepší orientaci v problematice rizikového managementu a usnadňuje stanovení účinných opatření.

#### **1. Aktivum**

Aktivum je vše, co má pro organizaci hodnotu a může být vystaveno rizikům. Může jít o hmotná aktiva, jako jsou nemovitosti, stroje či finanční prostředky, ale i o nehmotné hodnoty, například informace, know-how, pověst firmy nebo morálku zaměstnanců. Aktivum nemusí být jen fyzický předmět – jeho hodnota spočívá i v jeho významu pro celkový chod organizace.

Hodnotu aktiva lze vnímat dvěma způsoby: objektivně, tedy na základě jeho tržní, nebo účetní hodnoty, a subjektivně, podle jeho strategického významu pro konkrétní subjekt. Pro efektivní analýzu rizik je důležité nejen identifikovat jednotlivá aktiva, ale také určit, jaká hodnota jim náleží z hlediska priorit organizace.

Při hodnocení aktiv se zpravidla zvažují následující hlediska (Smejkal, Rais, 2011, s. 444):

- Náklady na pořízení nebo aktuální hodnota aktiva.
- Význam aktiva pro dlouhodobé fungování organizace.
- Výdaje na zabezpečení či ochranu aktiva před riziky.
- Rychlost a snadnost případného obnovení nebo náhrady.
- Další faktory specifické pro dané aktivum.

## **2. Hrozba**

Hrozba představuje sílu nebo událost, která může negativně ovlivnit aktiva organizace, případně ji poškodit jako celek. Může být přirozeného nebo lidského původu, náhodná či úmyslná, vnitřní nebo vnější. Jak uvádějí Korecký a Trkovský, 2011: "Hrozba je síla, událost nebo aktivita, která může negativně ovlivnit aktiva či poškodit organizaci. Může mít původ v přírodních nebo lidských faktorech a být náhodná či úmyslná." (Korecký, Trkovský, 2011, s. 447) Typickými příklady hrozeb jsou požáry, přírodní katastrofy, krádeže nebo chyby v řízení.

Dopad hrozby na konkrétní aktivum označujeme jako dopad hrozby a odvíjí se od výše ztrát, včetně nákladů na obnovení nebo odstranění škod. Jedna hrozba může zasáhnout více aktiv najednou, což vyžaduje komplexní přístup k hodnocení jejích důsledků.

(Korecký, Trkovský, 2011, s. 448)

Úroveň hrozby je charakterizována faktory:

- Nebezpečnost – schopnost způsobit škodu.
- Přístup – pravděpodobnost, že hrozba dosáhne aktiva.
- Motivace – důvod k ohrožení aktiva (např. politické cíle, osobní záměry).

## **3. Zranitelnost**

Zranitelnost označuje slabinu nebo stav aktiva (či subjektu), který může být zneužit hrozbou k dosažení nežádoucího vlivu. Tento stav ovlivňuje vlastnosti aktiva a činí jej náchylnějším vůči působení hrozeb.

Samotná přítomnost zranitelnosti však neznamená, že dojde ke škodě – pro její projevení musí existovat odpovídající hrozba. Pokud zranitelnost nemá odpovídající hrozbu, nemusí být nutná okamžitá opatření, ale měla by být sledována pro případné změny. Nevhodná nebo nesprávně nastavená opatření mohou přispět k vzniku nových zranitelností. Opatření mohou být účinná nebo neúčinná v závislosti na prostředí, ve kterém jsou aplikována. Naopak nechráněná zranitelnost zvyšuje pravděpodobnost rizika.

Různé vlastnosti aktiva, jako jeho účel nebo způsob použití, mohou ovlivnit jeho zranitelnost. Tuto zranitelnost lze posuzovat z různých zdrojů, například z údajů o incidentech či analýz rizik. Mezi hlavní charakteristiky zranitelnosti patří (Korecký, Trkovský, 2011, s. 447):

- Citlivost – míra, jakou je aktivum vystaveno určité hrozbě.
- Kritičnost – význam aktiva pro daný subjekt.

#### **4. Protiopatření**

Protiopatření představuje opatření nebo proces zaměřený na zmírnění hrozby, snížení zranitelnosti nebo omezení dopadu rizikové události. Účelem protiopatření je předcházet škodám nebo minimalizovat jejich následky.

V analýze rizik se protiopatření hodnotí podle efektivity (schopnosti snižovat vliv hrozby) a nákladů na jejich realizaci. Tato efektivita ukazuje, nakolik protiopatření dokáže snížit riziko, a spolu s náklady tvoří základní kritéria pro výběr optimálního řešení.

Do nákladů na protiopatření se zahrnují výdaje na pořízení, implementaci a údržbu. Kromě efektivity a nákladů je důležité identifikovat a vyhodnotit stávající opatření, aby nedocházelo k duplicitám nebo neefektivnostem. Neúčinná protiopatření mohou způsobit novou zranitelnost.

Při posuzování efektivity protiopatření je nutné zvážit, zda skutečně snižují pravděpodobnost hrozby a omezují dopad. Opatření, která již neplní svůj účel, by měla být revidována a případně nahrazena nebo odstraněna. (Korecký, Trkovský, 2011, s. 456)

Hlavní oblasti zaměření protiopatření zahrnují:

- **Snížení úrovně hrozby** – omezení možností, jak hrozba může vzniknout.
- **Snížení zranitelnosti** – zvýšení odolnosti aktiva.
- **Detekci hrozeb** – včasné odhalení a reakce na možné riziko.
- **Obnovu** – pomoc při návratu k běžné činnosti po incidentu.

### **1.2. Klasifikace rizik**

Rizika v rámci výrobního podniku lze rozdělit podle různých kritérií, což umožňuje lepší orientaci v potenciálních hrozbách a vhodnou přípravu pro jejich zvládnutí. Praktická část této diplomové práce se zaměřuje právě na výrobní podnik, kde budou identifikována rizika a navrženy metody jejich řízení.

Klasifikace rizik napomáhá podniku pochopit, jaké druhy rizik mohou ovlivnit jeho fungování, a jakým způsobem mohou být řízena. Pro výrobní podniky jsou důležité zejména následující typy rizik, které mají přímý vliv na provoz, efektivitu a dlouhodobou udržitelnost podniku. (Řezáč, 2011, s. 13)

### 1.2.1. Podnikatelské a čisté riziko

Známé též jako "business risk," zahrnuje všechny faktory, které mohou ovlivnit obchodní úspěch podniku. V kontextu výrobního podniku to může znamenat změny v poptávce po produktech, náhlé ekonomické výkyvy nebo problémy v konkurenčním prostředí. Čisté riziko se zaměřuje výhradně na negativní události, které mohou způsobit přímé ztráty, jako jsou přírodní katastrofy, požáry, havárie nebo jiné nepředvídatelné události. (Smejkal, Rais, 2014, s.139).

Podnikatelské riziko souvisí s rozhodováním podnikatele, který se musí orientovat v budoucím vývoji na základě určitých předpokladů, které se nemusí vždy naplnit. Neexistuje jistota správnosti rozhodnutí, protože budoucí podmínky nelze zcela předvídat. Čím vzdálenější je plánované období, tím větší je míra nejistoty.

Každé podnikatelské rozhodnutí přináší určitou míru rizika, přičemž nelze vždy s jistotou odhadnout pravděpodobnost jeho naplnění. Důležitým aspektem podnikatelského rizika je dynamika okolního prostředí, která neustále ovlivňuje podmínky podnikání. Změny ve vnějším i vnitřním prostředí mohou mít přímý dopad na fungování podniku, což vyžaduje průběžné přizpůsobování se těmto podmínkám. Podnikatelská rizika lze rozdělit do dvou hlavních kategorií (Veber, Srpová, 2012, s. 26):

- **Interní rizika** – vznikají uvnitř firmy a podnikatel je může aktivně řídit. Patří sem například finanční stabilita organizace, efektivita výrobních procesů nebo úroveň řízení lidských zdrojů.
- **Externí rizika** – souvisejí s faktory vnějšího prostředí, které podnik nemůže přímo ovlivnit. Mezi ně patří ekonomické změny, výkyvy úrokových sazeb, inflace, změny v poptávce, konkurence nebo regulatorní požadavky, jako jsou nové ekologické normy či legislativní úpravy.

### **1.2.2. Hmotné a nehmotné riziko**

Hmotné riziko se obvykle projevuje prostřednictvím konkrétních, měřitelných faktorů, které mohou být zaznamenány a vyhodnoceny. Tento typ rizika se často vztahuje k fyzickým událostem nebo změnám, které lze kvantifikovat, například materiální škody, ztráty, nebo finanční ztráty. Na rozdíl od toho, nehmotné riziko souvisí převážně s psychickými, nebo duševními faktory, jako jsou stres, nejistota nebo změny v duševním stavu jednotlivců.

Tento typ rizika není snadno měřitelný a často bývá označován jako riziko psychologické, protože se týká vnitřního vnímání a emocí lidí, které mohou ovlivnit jejich rozhodování, nebo chování. (Pearce, 1995, s. 361)

### **1.2.3. Systematické a nesystematické riziko**

Systematické riziko vychází z celkových podmínek na trhu nebo v ekonomice, které ovlivňují celé odvětví. Zahrnuje například změny daňové politiky, růst úrokových sazeb, nebo fluktuace měn, které mohou ovlivnit náklady na výrobu i konkurenceschopnost podniku. Nesystematické riziko je specifické pro konkrétní podnik a jeho vnitřní procesy, například havárie výrobních zařízení, odchod klíčových pracovníků nebo problémy s kvalitou výroby.

### **1.2.4. Externí a interní rizika**

Interní rizika jsou ta, která vznikají přímo uvnitř podniku, například špatné řízení, selhání výrobních technologií nebo nízká pracovní morálka. Tato rizika lze často lépe kontrolovat a řídit pomocí interních opatření. Externí rizika pocházejí z vnějšího prostředí a podnik je nemůže přímo ovlivnit – typicky jde o změny v legislativě, ekonomické podmínky, vývoj konkurence nebo problémy s dodavatelským řetězcem.

### **1.2.5. Strategické a operační riziko**

Strategická rizika mají významný vliv na organizaci a často se týkají dlouhodobých cílů a celkového směru podnikání. Tato rizika si vyžadují především pozornost na úrovni vrcholového managementu, který by měl zajistit, že organizace je schopna monitorovat a efektivně řídit změny v okolí, které by mohly ovlivnit její budoucnost. Strategická rizika zahrnují faktory jako změny v tržních podmínkách, konkurenci, technologických inovacích, ekonomické faktory, změny v právní úpravě a potřeby zákazníků. Je důležité, aby organizace měla dobře nastavené mechanismy pro jejich identifikaci a reakci, aby mohla včas přizpůsobit své strategie. (Mohelská, Pitra, 2012, s. 78)

Na druhé straně, operativní a provozní rizika jsou více zaměřena na každodenní činnost organizace a její fungování na nižších úrovních řízení. Tato rizika se zaměřují především na konkrétní aspekty, jako je kvalita výrobků, logistika, distribuce, vztahy s dodavateli, dostupnost surovin, zaměření na zaměstnanecké výhody a další faktory přímo ovlivňující výrobu a poskytování služeb. Patří sem i rizika spojená s přírodními katastrofami, nebo technologickými selháními, které mohou narušit plynulý chod organizace. Hlavní podnikatelská rizika, která mohou ovlivnit činnost organizace, jsou přehledně znázorněna v Tabulka 1- Hlavní operační a strategická rizika. (Smejkal, Rais, 2014, str. 148)

Tabulka 1- Hlavní operační a strategická rizika

<b>Operační riziko</b>	<b>Strategické riziko</b>
Distribuce	Trhy
Logistika	Konkurence
Dodavatelé	Technologie
Kvalita výrobků a služeb	Ekonomika
Zaměstnanecké výhody	Právo (smlouvy, soudní spory)
IT	Fúze a akvizice

Zdroj: (Smejkal, Rajs, 2011)

### 1.2.6. Riziko z hlediska charakteru

**Technologická rizika:** Technologická rizika zahrnují problémy spojené s implementací a aktualizací technologií, které jsou zásadní pro moderní výrobní procesy. Nesprávně zvolená nebo zastaralá technologie může snížit konkurenceschopnost podniku, vést k výpadkům výroby nebo vyšším provozním nákladům. Výrobní podniky musí sledovat aktuální technologické trendy, aby minimalizovaly rizika spojená s technologickým zastaráváním a zůstaly konkurenceschopné.

**Provozní rizika:** Tato rizika se objevují při každodenním fungování podniku a zahrnují poruchy strojů, chyby pracovníků, nedostatek materiálů a další problémy, které mohou ovlivnit plynulost výroby. Provozní rizika mají přímý dopad na efektivitu výroby a náklady. Vhodná údržba zařízení a školení pracovníků mohou tato rizika částečně eliminovat.

**Ekonomická rizika:** Výrobní podniky jsou často závislé na cenách vstupních materiálů, jako jsou suroviny a energie. Ekonomická rizika vznikají v důsledku kolísání těchto cen, což může negativně ovlivnit nákladovost a profitabilitu.

Výrobní podniky tak musí pečlivě sledovat ekonomické podmínky a plánovat náklady na základě očekávaných cenových trendů. (Hnilica, Fotr, 2014, s. 21)

### **1.2.7. Kontrola rizika**

Kontrola rizika je obecný termín pro popis technik pro snížení frekvence nebo závažnost budoucích ztrát. Mezi hlavní techniky kontroly rizik patří:

- Snížení ztrát (duplikace, oddělení, diverzifikace)
- Prevence ztrát
- Vyvarování se opakování stejných chyb

## 2 Metody pro identifikaci rizik

Tato kapitola bude zaměřena na metody a nástroje, které podporují identifikaci klíčových rizikových faktorů, a na postupy, jak efektivně shromažďovat informace z relevantních zdrojů, aby žádné zásadní riziko nezůstalo nepovšimnuto.

Identifikace rizik je proces, jehož cílem je sestavit komplexní přehled rizikových faktorů, které mohou mít vliv na činnost a výsledky podniku. Tyto faktory mohou ovlivňovat hospodářské výsledky, hodnotu aktiv či úspěšnost projektů jak pozitivně, tak negativně. (Hnilica, Fotr, 2014, s. 26)

Účinná identifikace rizik vyžaduje systematický přístup, který pokrývá všechny klíčové kroky nezbytné k identifikaci, vyhodnocení a snižování rizik. Tento proces zajišťuje, že podnik dokáže čelit potenciálním hrozbám a přizpůsobit se měnícím podmínkám, což posiluje jeho stabilitu a podporuje dosažení strategických cílů.

### 2.1. Fáze risk managementu

Následující kroky představují základní fáze řízení rizik, které firma využívá k efektivnímu zvládnutí rizikových faktorů. Celý proces je znázorněn na Obrázek 1 - Proces řízení rizik v podniku, který vizuálně přibližuje postup řízení rizik. V různých literaturách se lze setkat s různými přístupy k definování fází procesu řízení rizik.

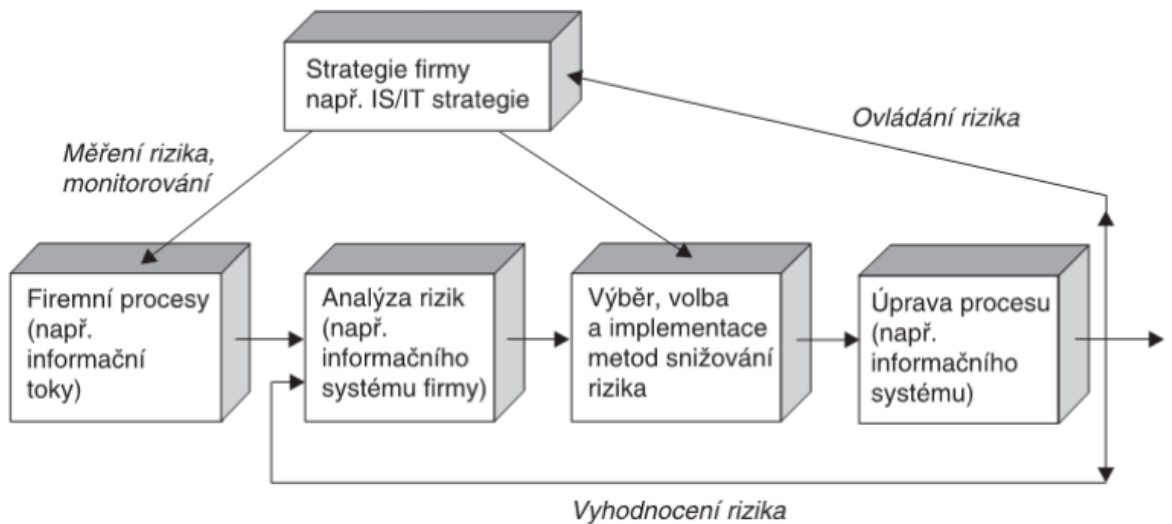
1. **Analýza a monitorování rizik** – Firma analyzuje rizika jak ve svém vnitřním, tak vnějším prostředí, čímž identifikuje potenciální hrozby, které by mohly ohrozit její činnost. Tento krok zahrnuje nejen identifikaci, ale také průběžné sledování a hodnocení těchto rizik, což vede k vytvoření konkrétních doporučení pro management.

2. **Stanovení cílů pro snižování rizik** – Na základě zjištěných rizik firma stanovuje cíle a strategii pro jejich snížení. Tento krok zahrnuje vypracování rizikové strategie, která je v souladu s dlouhodobými cíli podniku, a určení opatření, která pomohou minimalizovat dopady identifikovaných rizik.

3. **Implementace metod snižování rizik** – Firma zavádí konkrétní opatření pro snižování rizik, přizpůsobená svým specifickým podmínkám. Například diverzifikace zákazníků nebo rozšíření portfolia dodavatelů pomáhá snižovat závislost a minimalizuje dopad případných selhání klíčových partnerů.

4. **Hodnocení a aplikace strategie v praxi** – Firma pravidelně vyhodnocuje účinnost rizikové strategie, aby zajistila, že zavedené metody jsou v praxi funkční a odpovídají reálným podmínkám. Tento proces je zajišťován risk managerem, což usnadňuje zavádění a adaptaci změn v rámci podniku. (Smejkal, Rajs, 2014, s.117)

Obrázek 1 - Proces řízení rizik v podniku



Zpracováno dle: (Smejkal, Rajs, 2014, s. 117)

Dalším přístupem k řízení rizik je využití normy ISO 31000, která představuje komplexní rámec umožňující organizacím systematicky řídit rizika, snižovat negativní dopady nejistoty a současně využívat příležitosti ke zlepšení jejich stability a konkurenceschopnosti. Proces řízení rizik je graficky interpretován v Obrázek 2: Proces řízení dle normy ISO 31000.

Obrázek 2- Proces řízení dle normy ISO 31000



Zdroj: Zpracováno dle (Krucek, online, 2020)

## **1. Komunikace a konzultace (Risk Communication)**

Jedním ze základních principů normy ISO 31000 je neustálá komunikace a konzultace, které umožňují efektivní přenos informací mezi všemi zúčastněnými stranami. Tento proces probíhá kontinuálně napříč celým cyklem řízení rizik a zajišťuje, že všichni zainteresovaní mají přístup k relevantním údajům potřebným pro rozhodování.

Hlavním cílem této fáze je nejen informovat, ale také aktivně zapojit klíčové osoby do rozhodovacích procesů. Efektivní komunikace pomáhá snižovat nejistotu, podporuje transparentnost a umožňuje včasnou reakci na nově vzniklá rizika. Součástí tohoto procesu je také průběžná dokumentace, která systematicky zaznamenává poznatky a zkušenosti získané při řízení rizik, což usnadňuje jejich využití v dalších projektech.

## **2. Stanovení kontextu (Establishing the Context)**

Úspěšné řízení rizik začíná pochopením kontextu, ve kterém organizace působí. Norma ISO 31000 zdůrazňuje nutnost zohlednit jak interní, tak externí faktory, které mohou ovlivnit schopnost organizace zvládat rizika. Tyto kroky jsou klíčové pro zajištění, že celý proces řízení rizik je přizpůsoben specifickým potřebám organizace a odpovídá jejím strategickým cílům.

V rámci této fáze se provádí následující postup:

- Definování strategie řízení rizik, která zahrnuje přístup organizace k rizikům a její postoj k jejich přijatelnosti.
- Analýza vnitřního a vnějšího prostředí, včetně organizační struktury, firemní kultury, ekonomických podmínek či legislativních požadavků.
- Stanovení rozsahu řízení rizik, což zahrnuje určení hranic procesu, definici klíčových kritérií a identifikaci zainteresovaných stran.

## **3. Identifikace rizik (Risk Identification)**

Identifikace rizik představuje první krok praktického řízení rizik a slouží k systematickému vyhledání všech možných hrozeb, které by mohly ovlivnit dosažení cílů organizace. ISO 31000 doporučuje využití různých metod identifikace, které se přizpůsobují povaze činností organizace. Důležité je, že tento krok není jednorázový, ale opakuje se průběžně během celého projektu či provozní činnosti organizace, protože nová rizika mohou vznikat v průběhu času.

Tento proces zahrnuje dvě hlavní etapy:

- Shromáždění a analýzu dat, které slouží jako podklad pro identifikaci rizik.
- Samotnou identifikaci rizik, která zahrnuje sestavení seznamu hrozeb, prověření jejich úplnosti a předběžné určení jejich dopadů.

#### **4. Analýza rizik (Risk Analysis)**

Jakmile jsou rizika identifikována, přichází na řadu jejich analýza. Cílem této fáze je pochopit povahu rizik, jejich pravděpodobnost výskytu a potenciální dopady. Výsledky analýzy slouží jako podklad pro následné hodnocení rizik, kde se stanovují priority a rozhoduje se o dalším postupu. Podle ISO 31000 lze analýzu provádět dvěma hlavními způsoby:

1. **Kvalitativní analýza** – zaměřuje se na popisné hodnocení rizik, jejich kategorizaci a určení odpovědných osob (vlastníků rizik).
2. **Kvantitativní analýza** – zahrnuje výpočty pravděpodobnosti a finančních dopadů rizik, což umožňuje přesnější hodnocení jejich významnosti.

#### **5. Ošetření rizik (Risk Treatment)**

Tato fáze se zaměřuje na návrh a implementaci opatření ke snížení nebo eliminaci rizik. Podle normy ISO 31000 lze rizika ošetřit několika způsoby:

- **Vyhnutím se riziku** – změna plánů či procesů tak, aby riziko vůbec nevzniklo.
- **Snížením rizika** – přijetím preventivních opatření ke zmírnění dopadu či pravděpodobnosti výskytu.
- **Sdílením rizika** – například prostřednictvím pojištění nebo outsourcingu.
- **Akceptací rizika** – vědomé přijetí rizika, pokud jeho náklady na ošetření převyšují potenciální ztráty.

#### **6. Monitorování a přezkoumávání (Monitoring and Review)**

Řízení rizik není jednorázový proces, ale neustále probíhající cyklus. ISO 31000 proto zdůrazňuje důležitost pravidelného monitorování a přezkoumávání rizik. Monitorování rizik umožňuje organizaci flexibilně reagovat na nové výzvy a zlepšovat svůj přístup k řízení rizik.

Tato fáze zahrnuje:

- Sledování vývoje rizik a účinnosti přijatých opatření.
- Identifikaci nových rizik a adaptaci strategie řízení.
- Provedení auditů a přehodnocení celého procesu, pokud dojde k významným změnám.

## **7. Závěrečné vyhodnocení a využití zkušeností**

Poslední fází procesu řízení rizik je vyhodnocení získaných zkušeností a jejich využití pro budoucí rozhodování. ISO 31000 doporučuje systematické shromažďování poznatků, které umožní organizaci:

- Posoudit efektivitu dosavadního řízení rizik a identifikovat oblasti ke zlepšení.
- Aktualizovat metody a nástroje řízení rizik na základě praktických zkušeností.

### **2.2. Metody stanovení rizik**

Pro analýzu procesů a podmínek jejich fungování se často používají metody zaměřené na identifikaci selhání a jejich příčin. Tyto metody pomáhají odhalit slabá místa a rizika, která mohou ovlivnit efektivitu.

#### **2.2.1. Analýza stromu událostí (Event Tree Analysis – ETA)**

Systematická metoda, která se používá k modelování možných scénářů událostí v daném systému, počínaje počáteční událostí. Tento postup vyhodnocuje různé možné následky, přičemž zahrnuje jak příznivé, tak nepříznivé scénáře. Metoda využívá grafické znázornění ve formě větvového diagramu, kde každá událost je reprezentována specifickým symbolem a popisem. Tento diagram začíná počáteční událostí a postupně se větví podle pravděpodobnosti nastání různých událostí. Tímto způsobem lze vizualizovat všechny možné výsledky, které mohou nastat v důsledku určité počáteční události. Čím více událostí se v daném systému objeví, tím komplexnější a více rozvětvený je výstupní graf. (Řezáč, 2011, s. 51)

#### **2.2.2. Analýza stromu poruch (Fault Tree Analysis – FTA)**

Jedná se o systematickou metodu zaměřenou na zpětný rozbor událostí, která identifikuje možné příčiny vedoucí k vybraným závadám nebo nehodám.

Tato metoda využívá grafický a analytický přístup, kdy se vytváří graf s větvemi, jež znázorňují jednotlivé příčiny a jejich vzájemné vztahy. Každá příčina je reprezentována pomocí konkrétního symbolu a popisu, jež tvoří přehledný a komplexní systém.

Hlavním cílem FTA je posoudit pravděpodobnost výskytu závad nebo nehod na základě analýzy příčin. Tato analýza se opírá o statistické nebo analytické metody, které vypočítávají pravděpodobnost různých kombinací faktorů, které mohou způsobit závadu. Proces dedukce v rámci FTA zahrnuje identifikaci a hodnocení rizik spojených s hardwarem, softwarem a lidskými chybami, které mohou vyústit v nežádoucí události na vrcholu stromu.

Výstupem této metody je strukturovaný graf, který slouží k identifikaci nejkritičtějších bodů v systému, kde je pravděpodobnost selhání vysoká, což umožňuje organizaci přijmout preventivní opatření zaměřená na snížení rizik. (Řezáč, 2011, s. 51)

### **2.2.3. Analýza selhání a jejich dopadů (Failure Mode and Effect Analysis – FMEA)**

Jedná se o metodu, která se zaměřuje na identifikaci potenciálních selhání v systémech, jejich příčin a následků. Tento přístup se používá k systematickému hodnocení každého procesu s cílem identifikovat možné způsoby selhání a odhadnout jejich vliv na celý systém. Metoda FMEA se zaměřuje na kontrolu jednotlivých částí podnikového návrhu a operací v provozu, čímž poskytuje analytický rámec pro zlepšení bezpečnostního systému.

FMEA se považuje za metodu, která umožňuje identifikovat a klasifikovat rizika spojená s různými částmi systému podle jejich závažnosti a pravděpodobnosti výskytu. Pomocí této metody se lze zaměřit na zjištění primárních problémů, které by mohly vést k selhání, nebo poruše v provozních podmínkách. Je využívána pro hodnocení závažných rizik, která mohou mít vážné následky pro celý systém podniku. FMEA využívá především kvantitativní přístup, což znamená, že každé potenciální selhání je hodnoceno podle specifických kritérií, jako je pravděpodobnost výskytu, závažnost dopadů a možnost detekce.

### **2.2.4. Hazard Operation Process (HAZOP)**

Metoda se zaměřuje na hodnocení rizik spojených s provozními procesy, které vychází z identifikace potenciálních hrozeb a rizik, které mohou nastat v daném systému podniku.

Tento přístup je týmový a zahrnuje experty, kteří společně hodnotí možné scénáře prostřednictvím brainstormingových sezení. Hlavním cílem je identifikovat rizika, která mohou negativně ovlivnit bezpečnost a efektivitu provozu podniku.

Při analýze se odborníci zaměřují na identifikaci problémů spojených s provozuschopností systému. K tomu využívají specifické nástroje, například tabulkové pracovní výkazy, a dohodnuté výrazy (guidewords), které pomáhají zaměřit pozornost na kritické oblasti. Jakmile jsou identifikována rizika, formulují se doporučení zaměřená na zlepšení procesů a prevenci neplánovaných událostí.

### **2.2.5. Stanovení rozsahu hodnocení rizik**

Vymezení hranic analýzy rizik spočívá v určení, která aktiva budou zahrnuta do hodnocení, a která zůstanou mimo jeho rámec. Tento proces vychází z cílů managementu, nebo z výsledků úvodních studií, pokud byly provedeny.

Do analýzy jsou zahrnuta ta aktiva, která mají přímý vztah k řízení rizik a jsou klíčová pro dosažení strategických cílů organizace. Tato aktiva jsou součástí vymezené oblasti analýzy, zatímco ostatní prvky, které nejsou z hlediska aktuálního zaměření relevantní, jsou ponechány mimo rozsah hodnocení. V rámci stanovených hranic se následně zkoumají jednotlivé složky organizace, jejichž ochrana a stabilita jsou klíčové pro eliminaci nežádoucích dopadů a efektivní řízení rizik.

### **2.2.6. Identifikace aktiv**

Seznam aktiv, která spadají do vymezeného rámce analýzy rizik, se vytváří jejich systematickým evidováním. Při zařazování jednotlivých položek do tohoto soupisu je nutné uvést jejich konkrétní označení a umístění v rámci organizace.

### **2.2.7. Stanovení hodnoty aktiv**

Hodnota aktiva se určuje podle možných ztrát při jeho poškození či zničení, přičemž se zohledňují pořizovací náklady, reprodukční hodnota a přínos pro organizaci. Klíčové je rozlišit, zda jde o „jedinečné aktivum, nebo o aktivum jednoduše nahraditelné“, protože tato skutečnost ovlivňuje dopad jeho ztráty.

Pro efektivnější řízení rizik se aktiva seskupují podle vlastností, jako je kvalita, cena či funkce, což umožňuje aplikovat ochranná opatření na celou skupinu. „Navržená opatření, která jsou aplikována na skupinu aktiv, se vztahují na všechna aktiva v této kategorii.“ Smejkal, Rais, 2011.

#### **2.2.8. Identifikace hrozeb**

V této fázi analýzy rizik se určují hrozby, které mohou ovlivnit aktiva organizace. Hrozby se identifikují na základě odborných zdrojů, analýz a zkušeností, přičemž se zohledňuje charakter subjektu, jeho tržní pozice a strategické cíle. K určení hrozeb lze využít metody, jako je brainstorming nebo Delphi.

#### **2.2.9. Analýza hrozeb a zranitelnost**

Každá hrozba se posuzuje ve vztahu ke konkrétním aktivům, přičemž se hodnotí její závažnost a zranitelnost aktiv vůči jejímu působení. Úroveň hrozby se odvíjí od faktorů, jako je nebezpečnost či dostupnost, zatímco zranitelnost souvisí s citlivostí a odolností aktiv. Opatření ke snížení rizika by měla zahrnovat omezení hrozeb i posílení ochrany aktiv.

### **2.3. Monitorování a přezkoumávání rizik**

Proces řízení rizik zahrnuje průběžné sledování identifikovaných položek, aby bylo možné zjistit, zda je nutné aktivovat konkrétní opatření. Jedná se o nepřetržitý cyklus, v němž se neustále ověřuje, zda závěry z předchozích fází, jako jsou identifikace, analýza, hodnocení a ošetření rizik, zůstávají relevantní. V případě, že dojde ke změnám, je nezbytné přizpůsobit řízení rizik aktuálním podmínkám a upravit i navazující kroky. Jestliže situace vyžaduje reakci, využívají se předem připravené záložní plány. Současně se pravidelně vyhodnocuje aktuální stav rizik, a pokud dojde k výrazným změnám oproti původním předpokladům, je nezbytné rizika znovu přehodnotit a aktualizovat strategii jejich řízení. Výsledky tohoto procesu slouží jako podklad pro tvorbu krizových plánů a identifikaci možných ohrožení podnikatelské činnosti. Některá rizika mohou vyžadovat hlubší analýzu, aby bylo možné stanovit efektivní strategie jejich řízení. (Váchal, Vochozka, 2013, s, 536)

### **2.4. Analýza prostředí**

Při zkoumání vnějších vlivů působících na podnik je klíčové zaměřit se na identifikaci a vyhodnocení trendů, které formují vývoj trhu jako celku i konkrétního segmentu, ve kterém organizace operuje.

Součástí této analýzy je rovněž podrobné posouzení konkurenčního prostředí, jehož cílem je získat přehled o faktorech, jež mohou ovlivnit strategické řízení podniku.

V rámci této analýzy je nutné hledat odpovědi na zásadní otázky související s dopady změn vnějšího prostředí na dlouhodobé směřování organizace. Dále je důležité identifikovat klíčové faktory, které mohou představovat hrozbu pro současné strategické zaměření podniku, stejně jako prvky, jež mohou pozitivně přispět k naplňování stanovených podnikových cílů. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 97)

#### **2.4.1. PEST analýza**

Analýza PEST se zaměřuje na detailní identifikaci faktorů, které ovlivňují vnější prostředí organizace, a hodnotí způsob, jakým se tyto vlivy v průběhu času mění. Následně se posuzuje, zda tyto změny vedou k nárůstu či poklesu jejich významnosti. V následujícím textu je uveden přehled vybraných skupin faktorů, které jsou v rámci PEST analýzy zkoumány. (Váchal, Vochozka, 2013, s.98)

K posouzení vývoje vnějšího prostředí organizace lze využít PEST analýzu, která se zaměřuje na hodnocení politických, ekonomických, sociokulturních a technologických faktorů ovlivňujících podnikatelské aktivity. Rozšířená verze PESTEL zahrnuje i environmentální aspekty.

- **Politicko-právní faktory** zahrnují stabilitu vlády, politickou situaci, vliv politických stran, regulace a legislativní změny, daně, sociální politiku, vízové povinnosti či zákony chránící životní prostředí.
- **Ekonomické faktory** se týkají hospodářského cyklu, inflace, úrokových sazeb, kupní síly obyvatelstva a daňových politik. Tyto aspekty ovlivňují finanční stabilitu a investiční příležitosti.
- **Sociokulturní faktory** zahrnují demografické změny, vzdělanostní strukturu, kulturní normy a životní styl populace. Tyto faktory určují spotřebitelské chování a trendy na trhu.
- **Technologické faktory** reflektují inovace, úroveň digitalizace, technologický pokrok a míru investic do výzkumu a vývoje, což ovlivňuje konkurenceschopnost podniků. (Jakubíková, Janeček, 2023, s. 106)

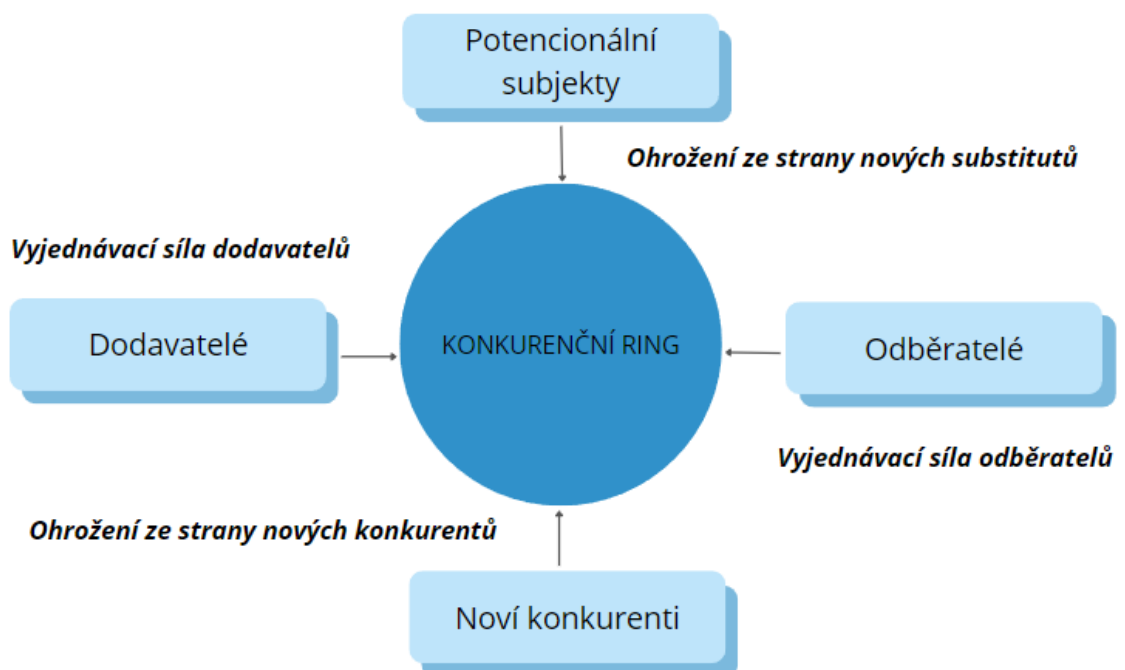
## 2.4.2. Porterova analýza pěti sil (Porterův model)

Každé odvětví lze analyzovat na základě specifických ekonomických a technologických faktorů, které determinují konkurenční dynamiku. Úroveň konkurence v daném sektoru je výsledkem působení pěti klíčových sil, jejichž vzájemná interakce zásadně ovlivňuje ziskový potenciál celého odvětví.

Michael Porter koncipoval tento model jako systematický nástroj pro hodnocení konkurenčního prostředí. Pro komplexní analýzu je nezbytné posoudit intenzitu a vliv jednotlivých konkurenčních sil, které graficky zobrazuje Obrázek 3 - Porterův model. Celkový dopad těchto faktorů má zásadní význam pro vznik různých forem konkurenčního tlaku na trhu, což následně ovlivňuje rozsah a udržitelnost ziskovosti podniků působících v daném odvětví.

Obecně lze konstatovat, že s rostoucí intenzitou konkurence dochází k postupnému snižování celkové rentability podnikání v daném sektoru. Nejvíce nepříznivé konkurenční podmínky vznikají tehdy, pokud se jednotlivé konkurenční síly vzájemně posilují, čímž vytvářejí extrémní tlak na podniky, což může vést k omezení jejich růstového potenciálu a v krajních případech i k jejich zániku. Naopak odvětví, v nichž jsou konkurenční tlaky méně výrazné, vykazují vyšší potenciál dlouhodobé ziskovosti a stabilního rozvoje, čímž se stávají atraktivními pro nové subjekty vstupující na trh. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 403)

Obrázek 3 - Porterův model



Zpracováno dle: (Váchal, Vochozka, 2013, s. 404)

### 2.4.3. McKinsey (model GE)

Mezi významné nástroje strategického marketingu patří také Model GE (*General Electric's multifactor portfolio matrix*), který byl vyvinut společností McKinsey pro potřeby GE. Tento přístup se snaží nabídnout komplexnější pohled než tradiční BCG matice tím, že zahrnuje širší spektrum faktorů. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 72)

Klíčovými kritérii hodnocení jsou zde „atraktivita trhu“ a „konkurenční postavení vůči ostatním subjektům v daném segmentu“. Každé z těchto hledisek je ovlivněno několika proměnnými. Atraktivitu trhu určují například velikost daného segmentu, jeho růstový potenciál, překážky vstupu, ziskovost nebo úroveň konkurenčního tlaku. Naproti tomu konkurenční pozici podniku formují faktory jako dosažený podíl na trhu, reputace a kvalita produktů, efektivita logistického systému, finanční stabilita, úroveň poskytovaných služeb a další aspekty.

Po analýze těchto faktorů lze na základě jejich hodnocení sestavit příslušnou matici, která umožňuje strategické rozhodování o alokaci zdrojů a budoucím směřování podniku. (Doležal, 2023, s. 154)

Model GE slouží k určení optimální strategie podniku na základě atraktivity trhu a konkurenční pozice.

- **Silná konkurence:** Na atraktivním trhu je vhodné investovat do růstu a udržení podílu. Při střední atraktivitě trhu se doporučuje selektivní investování do perspektivních segmentů. Na málo atraktivním trhu je prioritou okamžitý zisk a udržení v nejvýnosnějších oblastech.
- **Střední konkurence:** V atraktivním odvětví je klíčová expanze a posílení silných stránek. Při střední atraktivitě se podnik soustředí na ziskové aktivity s nízkým rizikem. V méně atraktivním trhu je strategie zaměřena na obhajobu ziskových segmentů a snižování investic.
- **Slabá konkurence:** Na rostoucím trhu je vhodné investovat do silných stránek a odstranit slabiny. Pokud je atraktivita trhu střední, je nutné zvažovat růst s minimálním rizikem a omezit investice. Na trhu s nízkou atraktivitou je nejlepším řešením postupné stažení a minimalizace nákladů. (Doležal, 2023, s. 155)

#### 2.4.4. SWOT analýza

Tento nástroj umožňuje systematické uspořádání klíčových faktorů, které je nutné zohlednit při tvorbě marketingové strategie. SWOT analýza kategorizuje významné faktory identifikované v situační analýze do čtyř hlavních skupin: silné stránky (*strengths*), slabé stránky (*weaknesses*), příležitosti (*opportunities*) a hrozby (*threats*). Silné a slabé stránky se vztahují k interním aspektům organizace, které jsou pod její přímou kontrolou a mohou být aktivně ovlivňovány. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypl, 2017, s.137)

Naproti tomu příležitosti a hrozby představují externí faktory. Na Obrázek 4 - Swot analýza jsou uvedeny konkrétní faktory přiřazené jednotlivým oblastem SWOT analýzy. (Karlíček, 2023, s. 237)

Obrázek 4 - Swot analýza



Zpracováno dle: (Karlíček, 2023, s. 230)

### 3 Analýza rizik

Efektivní řízení rizik vyžaduje důkladnou identifikaci faktorů, které by mohly negativně ovlivnit chod organizace. Základem tohoto procesu je stanovení pravděpodobnosti jejich výskytu a posouzení dopadů na jednotlivé oblasti podniku. Na základě této analýzy lze přijmout opatření, která minimalizují negativní důsledky a posilují stabilitu organizace (Smejkal, Rais, 2011, s. 93)

Analýza rizik představuje klíčovou fází procesu řízení rizik, která umožňuje organizacím pochopit povahu jednotlivých rizik, jejich možné dopady a pravděpodobnost výskytu. Tento krok je zásadní pro efektivní rozhodování o opatřeních, která minimalizují negativní vlivy rizik na dosažení strategických cílů.

Při analýze rizik je klíčové jejich systematické rozčlenění a podle významnosti. K tomu se využívají různé přístupy, které nabízejí odlišné způsoby posouzení rizikových faktorů. Tyto přístupy jsou podrobně popsány v kapitole 1. Jeden z přístupů vychází z odborných znalostí a zkušeností, kdy se rizika hodnotí na základě kvalifikovaných odhadů. Tento postup umožňuje rychlé zhodnocení situace, ale může být zatížen subjektivním pohledem jednotlivých hodnotitelů.

Další metoda je založena na využití analytických technik, které pracují s přesnými výpočty a modelováním scénářů. Tento přístup poskytuje objektivnější výsledky a umožňuje kvantifikaci rizik, avšak jeho aplikace vyžaduje dostatek relevantních dat a sofistikovanou metodiku. Volba vhodného způsobu hodnocení rizik závisí na jejich povaze, dostupných zdrojích a specifických potřebách organizace. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 533)

Prvním krokem při hodnocení rizik je vymezení subjektu, který je analyzován, a podrobná charakteristika aktiv, jež jsou s ním spojena. V této fázi je nezbytné přesně určit, jaká aktiva jsou v rámci organizace považována za klíčová a jaké mají vlastnosti.

Následně se provádí stanovení jejich hodnoty, které zahrnuje posouzení jejich významu pro fungování organizace. V této souvislosti se zohledňují faktory, jako je dopad případné ztráty, možnost poškození či změna jejich funkce, která by mohla ovlivnit činnost analyzovaného subjektu.

Dalším zásadním prvkem analýzy je identifikace potenciálních hrozeb a slabých míst. Tento krok se zaměřuje na určení situací a událostí, jež mohou vést ke snížení hodnoty aktiv, a zároveň se posuzují zranitelné oblasti subjektu, které by mohly zvýšit pravděpodobnost vzniku negativních dopadů. (Kruliš, 2011, s. 140)

Poslední fáze se soustředí na vyhodnocení závažnosti zjištěných hrozeb a určení míry zranitelnosti vůči těmto rizikům. V rámci této části se posuzuje pravděpodobnost jejich výskytu a celkový dopad na analyzovaný subjekt.

Důkladná analýza rizik je klíčovým předpokladem pro efektivní řízení jakéhokoli problému v různých oblastech. Bez podrobného vyhodnocení jednotlivých faktorů a jejich vzájemných vazeb, by bylo obtížné navrhnout účinná opatření vedoucí ke snížení negativních dopadů a ochraně klíčových aktiv organizace. (Smejkal, Rais, 2011, s. 94)

### **3.1. Hodnocení rizik**

Proces vyhodnocení rizik probíhá v několika krocích. Nejprve je nutné stanovit míru přijatelnosti rizik, tedy jaké finanční náklady a časová prodleva jsou akceptovatelné.

Následně se jednotlivým rizikům přiřazuje pravděpodobnost jejich výskytu. Toto hodnocení se provádí na základě zkušeností z předchozích situací, analýzy aktuálního stavu nebo expertních odhadů.

Dalším krokem je stanovení nákladů spojených s jednotlivými riziky. Zahrnují nejen přímé finanční ztráty, ale i nepřímé dopady, například ztrátu času, nebo snížení kvality produktu či služby.

Poslední fází je určení priorit rizik na základě stanovené míry přijatelnosti, odhadovaných nákladů a pravděpodobnosti jejich výskytu. Pokud náklady na riziko přesahují přijatelnou úroveň a je pravděpodobné, že riziko skutečně nastane, je mu přidělena vysoká priorita. Na základě těchto priorit se pak stanovuje pořadí, v jakém budou rizika řešena.

### **3.1. Kvantitativní metody**

Tyto přístupy se zaměřují na matematické modelování rizika na základě četnosti výskytu hrozeb a jejich následků. Výsledky jsou často vyjádřeny v peněžních hodnotách, například v korunách, což poskytuje výhodu oproti kvalitativním metodám. Nejčastěji se ztráty prezentují jako odhad ročních finančních ztrát.

Na rozdíl od kvalitativních metod, které vyžadují podrobnější analýzu a složitější zpracování, kvantitativní metody umožňují efektivně pracovat s velkými objemy dat, což usnadňuje komplexní hodnocení rizik. V praxi se běžně používají počítačové simulace a statistické nástroje, které umožňují podrobnou analýzu a efektivní práci s databázemi a specializovanými analytickými aplikacemi. (Řezáč, 2011, s. 38)

### **3.2. Kvalitativní metody**

Kvalitativní metody se soustředí na vytváření seznamu potenciálních rizik a popis jejich možných následků. Výstupy těchto metod obvykle nezahrnují konkrétní číselné hodnoty, ale spíše poskytují přehled o povaze jednotlivých rizik, což usnadňuje jejich pochopení. Tato metoda umožňuje manažerům zaměřit svou pozornost na oblasti, které představují největší hrozby, čímž šetří čas a úsilí.

S pomocí kvalitativního přístupu lze rizika popsat v širším spektru, například prostřednictvím bodového hodnocení (např. od 1 do 10) nebo slovně (malé, střední, velké), čímž se zjednodušuje posouzení pravděpodobnosti a dopadu jednotlivých rizik. Tento způsob je méně náročný na čas a nevyžaduje složité výpočty, ale je více závislý na osobních názorech a zkušenostech. Na druhé straně, kvalitativní metody mohou být problematické při určování správného poměru mezi náklady na prevenci a zvládnutím rizik, přičemž některé hrozby mohou být klasifikovány jako "kritické" a tím ztížit řízení efektivity nákladů. (Řezáč, 2011, s. 39)

### **3.3. Pravděpodobnost jevů**

Všechny události nenastávají za stejných podmínek, a proto je nutné stanovit pravděpodobnost jejich výskytu. Pro správné vyhodnocení je třeba určit, zda je jev náhodný, zda spadá do určitého pravděpodobnostního rozmezí, nebo zda jej lze vyloučit.

### **3.4. Měření rizik**

Při určování rozsahu analýzy rizik je nutné posoudit, jak mohou různé situace ovlivnit aktiva organizace a jak se mění pravděpodobnost vzniku nežádoucích jevů. Výše rizika závisí na hodnotě aktiv, závažnosti hrozeb a úrovni jejich zranitelnosti. Vzhledem k tomu, že některé faktory nelze přesně kvantifikovat, odborníci je hodnotí na základě zkušeností a využívají škálování rizika. Obecně platí, že čím pravděpodobnější je výskyt ohrožení, tím vyšší je potřeba přijetí opatření k minimalizaci jeho dopadů. (Smejkal, Rais, 2011, s. 102)

### 3.4.1. Metody snižování rizik

Riziko je neodmyslitelnou součástí každého podnikatelského procesu a je třeba jej vždy zohlednit při rozhodování. Při řízení rizik je nutné zvážit různé metody, jak se s nimi vypořádat. Nedílnou součástí procesu rozhodování o snížení rizik v podniku jsou náklady na snižování na identifikovaná rizika. Některá rizika lze přenést na jiné subjekty, například pomocí pojištění nebo outsourcingu, jiná je možné minimalizovat či eliminovat. Volba vhodné metody závisí na konkrétní situaci, přičemž je důležité brát v úvahu nejen náklady na implementaci těchto metod, ale také jejich efektivitu. Tato podkapitola bude zaměřena na různé přístupy a metody, které podnik může využít k minimalizaci negativních dopadů rizik. Jednou z metod je obecné řešení rizik v podniku zpracováno v Tabulka 2: Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě.

Tabulka 2 - Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě

	<b>Vysoká pravděpodobnost</b>	<b>Nízká pravděpodobnost</b>
<b>Vysoká tvrdost</b>	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
<b>Nízká tvrdost</b>	Retence a redukce	Retence

Zdroj: (Smejkal, Rajs, 2009, s. 131)

#### **Ofenzivní přístup**

Ofenzivní řízení firmy je proaktivní přístup, který umožňuje podniku zásadně ovlivnit rizika, kterým čelí, a to tím, že identifikuje potenciální hrozby a implementuje strategie, které tato rizika minimalizují nebo eliminují. Manažeři musí být schopni správně rozpoznat rizika, která mohou ohrozit dosažení stanovených cílů, a následně vybrat adekvátní metody, jak tato rizika snížit. Klíčovým prvkem tohoto přístupu je volba správné rozvojové strategie firmy, která zabezpečí její konkurenceschopnost i v turbulentním prostředí. Tato strategie musí zahrnovat nejen zajištění silných stránek firmy, které jí poskytují výhodu na trhu, ale i schopnost reagovat na změny v jejím vnějším a vnitřním prostředí. Flexibilita a schopnost rychle se přizpůsobit změnám jsou nezbytné pro dlouhodobý úspěch. Ofenzivní řízení je založeno na efektivní organizační struktuře, která podporuje rychlé rozhodování a zapojení zaměstnanců do klíčových aktivit, stejně jako na dobrém pochopení potřeb zákazníků, což pomáhá firmě zůstat konkurenceschopnou i v náročných podmínkách.

## **Retence rizik**

Jedná se o často používanou metodou v oblasti řízení rizik, kdy podnik přijímá určitou míru rizika, místo aby se jej pokusil převést na externí subjekty. Tato metoda je často volena, když podnik čelí vysokému počtu rizik, jejichž odstranění nebo přenos by byl příliš nákladný nebo složitý. V rámci retence rizika může být podnik schopen udržet riziko vědomě, pokud se rozhodne přijmout ztráty, které by mohly vzniknout, nebo neúmyslně, pokud neidentifikuje riziko včas a nepřijme žádné preventivní opatření. V případě, že podnik identifikuje riziko, ale není schopný jej přenést nebo snížit, může se rozhodnout pro jeho udržení, což vyžaduje dostatečné finanční rezervy pro případ jeho realizace.

Tento způsob řízení rizika je považován za přijatelný v situacích, kdy podnik má stabilní finanční základnu a je schopen pokrýt náklady na možné ztráty spojené s daným rizikem. Hlavním faktorem rozhodování je často velikost rezerv a schopnost podniku vyrovnat se s negativními důsledky, pokud by riziko nastalo.

## **Redukce rizik**

Při snižování rizik je nezbytné vybírat adekvátní opatření, která mohou zahrnovat různé přístupy v závislosti na typu a povaze rizika. Mezi hlavní cíle těchto opatření patří efektivní snížení rizika na přijatelnou úroveň, která je zároveň v souladu s právními, etickými a ekologickými normami, a to při co nejnižších nákladech. Opatření mohou být zaměřena na redukcii rizikových faktorů nebo na zajištění, že potenciální rizika budou v co největší míře kontrolována a minimalizována.

Normy, jako je ČSN ISO/IEC 27005, specifikují různé oblasti, na které by měly být při výběru opatření zaměřeny. Mezi tato omezení patří časová, finanční, technická, provozní, kulturní, etická a ekologická omezení, přičemž každé opatření by mělo být v souladu s příslušnými právními a osobními normami. Důležitým aspektem je také integrace nových opatření s těmi existujícími. Metody snižování rizika se mohou soustředit buď na odstranění příčin rizikových faktorů, nebo na zmírnění jejich negativních následků.

## **Transfer rizik**

Transfer rizik neboli přesun rizik na jiné podnikatelské subjekty, je strategie, která se využívá při přenesení rizik na třetí strany, čímž se podnik vyhýbá přímým negativním dopadům. Tento přístup se často vybírá, když je potřeba snížit riziko spojené s vnějšími faktory, jako je ekonomická konkurence, nebo politické změny.

K nejběžnějším metodám, jakými lze riziko přenést, patří uzavírání dlouhodobých smluv s dodavateli, které zahrnují jasně definované podmínky, čímž se podnik vyhne kolísání cen surovin či materiálu.

Přenášení rizika se také týká vztahů se subdodavateli, kde firma hledá partnery, kteří zajistí požadovanou kvalitu výrobků za předem stanovené ceny. V oblasti technických inovací se často využívá spolupráce s firmami, které se specializují na vývoj a výrobu konkrétních produktů, čímž se sníží riziko spojené s technologickými změnami.

Tato metoda zahrnuje možnost přenosu rizika, která se týkají i situace, kdy dominantní firma převádí část výrobního procesu na jinou společnost, čímž zajišťuje, že kvalita a výroba jsou zajištěny odpovídajícími odborníky a s minimálními náklady na inovace.

### **Vyhýbání se rizikům**

Vyhýbání se rizikům je metoda, která spočívá v eliminaci, nebo minimalizaci rizik tím, že se podnik vyhýbá činnostem nebo situacím, které pro ně mohou mít negativní dopad. Tento přístup je často volen, když podnik považuje riziko za příliš vysoké, nebo neakceptovatelné, a rozhodne se přizpůsobit své strategii tak, aby se těmto rizikům vyhnul. Podniky volí tuto metodu například při rozhodování o opuštění rizikových trhů, změně výrobních procesů, nebo přehodnocení celkové obchodní strategie.

V praxi to znamená, že podnik přijme opatření, která minimalizují pravděpodobnost výskytu hrozby nebo eliminuje její dopady. Tento přístup může být velmi efektivní, pokud se rizika týkají aspektů, které mohou ohrozit stabilitu a dlouhodobý růst podniku. (Zuzaňák, 2022, s. 85)

## 4 Řízení rizik

Tato kapitola se zaměřuje na klíčové aspekty řízení rizik, které navazuje na předchozí analýzu rizik. Zatímco analýza se soustředí na identifikaci, hodnocení a klasifikaci rizikových faktorů, řízení rizik představuje soubor metod a strategií, které umožňují jejich efektivní kontrolu a minimalizaci dopadů.

Řízení rizik je široká disciplína, která se liší podle kontextu a zaměření organizace. Přístupy k řízení rizik mohou být různorodé, v závislosti na odvětví, charakteru hrozeb a dostupných nástrojích pro jejich eliminaci či zmírnění. V této části budou představeny základní oblasti, které hrají klíčovou roli při snižování nejistot a ochraně stability organizace.

Řízení rizik ve výrobním podniku se zaměřuje na identifikaci, hodnocení a minimalizaci faktorů, které mohou negativně ovlivnit výrobní procesy, bezpečnost zaměstnanců, kvalitu produktů a celkovou stabilitu podniku. Hlavním cílem je snížení pravděpodobnosti vzniku nežádoucích událostí a omezení jejich dopadů na provoz.

Klíčovým prvkem řízení rizik je rozhodovací proces, který vychází z analýzy rizik a zohledňuje ekonomické, technické, sociální i politické faktory. Na základě těchto vstupů se posuzují dostupná preventivní a regulační opatření, která minimalizují existující rizika. Nezbytnou součástí řízení rizik je také sdílení informací o rizicích v rámci podniku (*risk communication*) a jejich vnímání zaměstnanci a vedením (*risk perception*).

Kritická fáze procesu spočívá ve výběru optimálního řešení. Nejprve se stanoví úroveň rizika, poté se hodnotí ekonomická náročnost jednotlivých opatření a jejich očekávané přínosy. Důležité je analyzovat možné dopady zvoleného řešení na výrobní procesy a provoz podniku. Následuje rozhodnutí o realizaci opatření vedoucích ke snížení rizika nebo pokračování v jeho monitorování v případě vysoké míry nejistoty.

V řízení rizik se uplatňuje princip zpětné vazby, který umožňuje reagovat na změny v podnikatelském prostředí a přizpůsobovat přijatá opatření novým podmínkám. Současně lze využít predikční metody, které pomáhají předvídat vývoj rizikových faktorů a připravit odpovídající reakce. Vzhledem k tomu, že v praxi často chybí kompletní informace, rozhodování se mnohdy musí opírat o neúplná data, přičemž se využívají nástroje podporující rozhodování v podmínkách nejistoty. (Smejkal, Rais, 2014, s. 112)

## 4.1. Ošetření rizik

V rámci řízení rizik je nutné identifikovat aktivační postupy pro jednotlivá rizika. Tyto postupy fungují jako signály, které upozorňují na možnost vzniku problému. Nejefektivnější aktivační mechanismy umožňují včasné odhalení rizika a jeho eliminaci, nebo zmírnění. Pro každý identifikovaný rizikový faktor se sestavuje seznam monitorovaných položek, který obsahuje možné reakční postupy, časový rámec jejich aktivace a odpovědné osoby. (Smejkal, Rais, 2014, s. 113)

Dále je nezbytné definovat konkrétní opatření pro řízení rizik. Tato opatření mohou být rozdělena do tří hlavních kategorií:

- **Preventivní opatření** – akce snižující pravděpodobnost vzniku rizika.
- **Zmírňující opatření** – kroky minimalizující dopady v případě, že riziko nastane.
- **Reakční opatření** – záložní plány, které umožňují efektivní řešení vzniklého problému.

## 5 Analýza rizik ve vybraném podniku

Praktická část diplomové práce je zaměřena na analýzu rizik ve vybraném podniku s cílem posoudit jeho současný přístup k řízení rizik a navrhnout opatření ke zlepšení. Nejprve bude popsána firma, ve které analýza probíhá, včetně její činnosti a organizační struktury. Následně bude zhodnocen aktuální stav řízení rizik v podniku, identifikovány klíčové hrozby, které jej mohou nejvíce ovlivnit, a vyhodnoceny jejich možné dopady. Na základě získaných poznatků budou formulována doporučení pro minimalizaci těchto rizik a zvýšení efektivity řízení rizik v podniku.

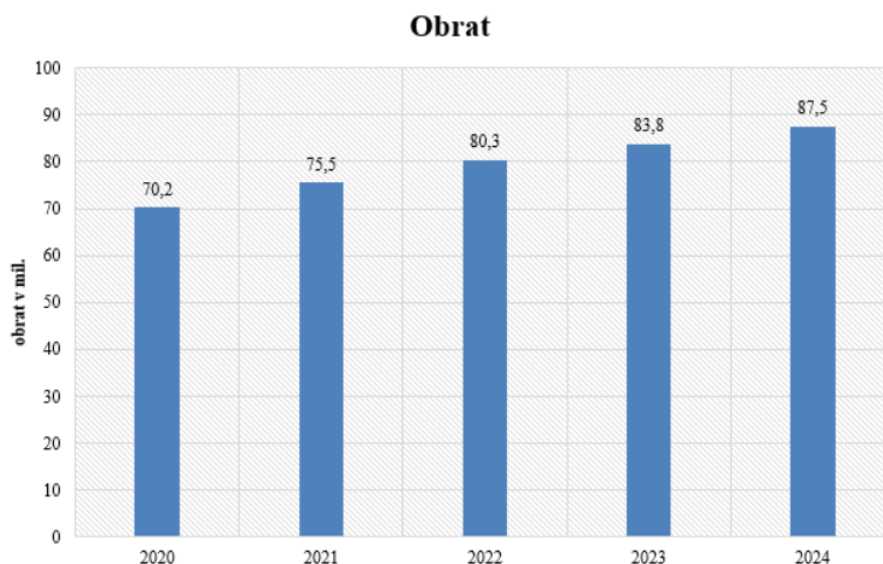
### 5.1. Charakteristika firmy Vyroubal textiles s.r.o.

Společnost Vyroubal textiles je výrobní podnik s dlouholetou praxí a zkušenostmi v oblasti netkaných textilií, které nacházejí široké uplatnění zejména ve zdravotnictví, sociálních službách, hygieně a úklidových činnostech. Vedle těchto produktů se firma specializuje také na výrobu filtračních materiálů. Společnost má aktuálně 25 zaměstnanců. Struktura personálu je rozdělena na 15 zaměstnanců pracujících na dělnických pozicích ve výrobě, zatímco zbývajících 10 tvoří technickohospodářští pracovníci, zahrnující vedení společnosti, vedoucí výroby, vedoucí provozu, skladníci a řidiči. Významnou předností podniku je česká výroba, která se opírá o dlouholeté know-how a rozvoj výrobních technologií. Společnost se tak řadí mezi klíčové české výrobce filtračních materiálů a významné dodavatele netkaných textilií pro zdravotnictví.

Historie firmy sahá až do roku 1992, kdy vznikla transformací výrobního provozu tehdejšího zemědělského družstva. Postupně rozšiřovala svůj sortiment a expandovala do dalších průmyslových odvětví, mezi něž patří například potravinářství, díky získání atestu Státního zdravotního ústavu pro přímý styk s pokožkou a potravinami. S rostoucí poptávkou se zaměřila také na rozvoj zdravotnických produktů, což vedlo k dalšímu upevnění její pozice na trhu. Významným milníkem v historii společnosti byl rok 2008, kdy se přesunula do modernějších výrobních prostor, aby mohla efektivně zvýšit svou kapacitu a lépe reagovat na požadavky zákazníků. Průběžná modernizace výrobních procesů umožnila firmě nejen zvýšit efektivitu výroby, ale také optimalizovat náklady a zlepšit celkovou kvalitu produkce. Jedním z hlavních cílů Vyroubal textiles je neustálá inovace a vývoj produktů, které odpovídají nejnovějším trendům a požadavkům trhu.

Společnost klade důraz na zlepšování svých výrobních postupů, snižování nákladů a optimalizaci procesů, což jí umožňuje nabízet kvalitní výrobky za konkurenceschopné ceny. Klíčovým aspektem její činnosti je rovněž flexibilita výroby – široké portfolio produktů zahrnuje různé rozměry a parametry, které lze přizpůsobit individuálním požadavkům zákazníků. Díky tomu je firma schopna poskytovat řešení na míru, která splňují specifické potřeby různých průmyslových odvětví. Na Obrázek 5- Vývoj obratu v jednotlivých letech, jsou vizuálně zpracována data o obratu firmy. Tato data byla poskytnuta samotnou společností a na jejich základě byl vytvořen přehledný graf, který znázorňuje vývoj obratu v jednotlivých letech. (Online, Vyroubal)

Obrázek 5- Vývoj obratu v jednotlivých letech



Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.2. Aktuální řízení rizik v podniku

Vybraný podnik se vyznačuje velmi nízkou úrovní řízení rizik, což představuje významnou hrozbu pro jeho dlouhodobou udržitelnost a efektivitu provozu. Firma neplánuje řízení rizik a spíše řeší problémy operativně, tedy až ve chvíli, kdy nastanou. Absence systematického přístupu k identifikaci, analýze a snižování rizik vede k častým provozním problémům, neefektivnímu využívání zdrojů a zvýšené pravděpodobnosti vzniku provozních komplikací.

V současném stavu není v podniku implementován žádný ucelený systém řízení rizik. Chybí jakákoliv formální strategie, která by definovala rizikové oblasti a způsob jejich řízení. Rizika jsou řešena reaktivně, tedy až ve chvíli, kdy se projeví negativní dopady na provoz, což vede k improvizovaným a často neefektivním opatřením.

Podnik nevyužívá žádné moderní metody identifikace rizik, jako jsou SWOT analýza, PESTLE analýza nebo metoda FMEA. Kromě toho chybí pravidelné interní audity zaměřené na rizika, což znamená, že potenciální hrozby nejsou odhalovány včas. Rizika spojená s provozem, financemi, bezpečností práce či dodavatelským řetězcem jsou proto podceňována a často se projevují v podobě krizových situací.

Dalším významným nedostatkem je absence jasně stanovené odpovědnosti za řízení rizik. Neexistuje žádná vyhrazená role nebo tým, který by měl tuto problematiku na starost. Management podniku se touto oblastí nezabývá systematicky, což vede k nízké informovanosti zaměstnanců o potenciálních rizicích a nedostatečné připravenosti na krizové situace.

Podnik dlouhodobě bojuje s nedostatkem zásob, což vede k nutnosti operativně upravovat dodávky zákazníkům a časté improvizaci v logistice. Někdy se stává, že vyrobené produkty jsou ihned odváženy k zákazníkovi, aniž by firma měla dostatečnou rezervu na skladě. Nedostatek materiálu způsobuje i občasné přetěžování zaměstnanců, ve formě přesčasů, nebo docházení do práce i o víkendech. Velká vytíženost zaměstnanců je způsobena neustálou snahou pokrýt poptávku, která převyšuje výrobní kapacity podniku. Poptávka po produktech podniku je často vyšší, než je firma schopna v určitých obdobích vyprodukovat. Plánování výroby probíhá operativně, bez dlouhodobé strategie, což dále zvyšuje riziko výpadků v dodávkách a negativně ovlivňuje vztahy se zákazníky.

Na základě výše uvedených skutečností lze označit úroveň řízení rizik v podniku za nedostatečnou.

### **5.3. Identifikace rizik vybraného podniku**

V této kapitole bude provedena identifikace klíčových rizik, kterým podnik v současnosti čelí, a těch, která mohou potenciálně nastat v budoucnu. Rizika byla určena na základě strukturovaného rozhovoru s vedoucím pracovníkem, jehož cílem bylo získat detailní přehled o nejvýznamnějších hrozbách ovlivňujících provoz podniku.

Každé z identifikovaných rizik bude následně ohodnoceno pomocí škály rizikivosti odpovídající známkování ve školním systému, kde hodnota 1 představuje minimální riziko a hodnota 5 označuje riziko s nejzávažnějšími dopady. Tímto způsobem bude umožněno objektivní posouzení jednotlivých hrozeb a jejich prioritizace v rámci celkového řízení rizik. Zpracováno v Tabulce 2, dle (Fotr, Hnilica, 2014).

Na základě získaných dat bude dále sestavena matice rizik, která umožní vizuální zobrazení a kategorizaci jednotlivých hrozeb podle pravděpodobnosti jejich výskytu a potenciálního dopadu. Tento přístup poskytne ucelený pohled na rizikovost jednotlivých faktorů a pomůže při formulaci efektivních opatření k jejich minimalizaci. Všechna identifikovaná rizika byla vyhodnocena na základě strukturovaných rozhovorů s vedoucími jednotlivých oddělení, přičemž každé riziko bylo podle jejich odborného posouzení ohodnoceno na předem stanovené pětibodové škále rizikovosti, která je uvedena v Tabulka 3 - Stupnice kvalitativního vyjádření rizika.

Tabulka 3 - Stupnice kvalitativního vyjádření rizika





Stupeň	Slovní charakteristika rizika
1	Velmi malé riziko
2	Slabé riziko
3	Střední riziko
4	Závažné riziko
5	Kritické riziko

Zpracováno dle: (Fotr, Hnilica, 2009, s. 26)

### **Legenda k barevnému rozlišení rizik v matici**

Pro přehlednější vizualizaci byla rizika v matici barevně odlišena podle míry jejich závažnosti, která vyplývá z kombinace pravděpodobnosti výskytu a dopadu na podnik. Barevné označení usnadňuje rychlou orientaci a slouží jako podklad pro stanovení priorit při řízení rizik. V Tabulce 4 - Barevné rozlišení dle míry rizika je znázorněno, jak jsou skóre z matice rizik přiřazována jednotlivým stupňům pro účely třídění rizika.

Tabulka 4 - Barevné rozlišení dle míry rizika

Barva	Význam
 Zelená	Riziko má zanedbatelný dopad a nízkou pravděpodobnost výskytu. Nevyžaduje okamžité řešení, postačí pravidelný monitoring.
 Žlutá	Riziko může ovlivnit provoz v omezené míře. Doporučuje se základní preventivní opatření a sledování vývoje.
 Oranžová	Riziko má reálný potenciál narušit chod podniku. Vyžaduje aktivní řízení a návrh konkrétních opatření.
 Červená	Riziko představuje vážnou hrozbu s vysokou pravděpodobností a dopadem. Je nezbytné okamžité řešení v rámci řízení rizik.

Zpracováno dle: (Smejkal, Rais, 2009, s. 121)

### Kategorie rizik:

V této části budou uvedena všechna rizika, se kterými se podnik aktuálně potýká, nebo která by mohla představovat hrozbu v budoucnosti. Zahrnují provozní rizika, finanční rizika, personální rizika, rizika konkurenceschopnosti a výrobní rizika. Identifikovaná rizika budou zaznamenána ve formě přehledného seznamu a rozdělena do dvou hlavních kategorií – interní rizika, která vznikají uvnitř podniku a souvisejí s jeho vnitřními procesy, a externí rizika, která jsou ovlivněna vnějšími faktory mimo kontrolu podniku. Tento seznam poslouží jako základ pro další analýzu a hodnocení jejich závažnosti a poskytne ucelený pohled na hlavní problematické oblasti, které mohou ovlivnit chod podniku.

### Provozní rizika

Provozní rizika představují jednu z nejvýznamnějších kategorií rizik, která mohou ovlivnit plynulý chod podniku. Jedná se o hrozby spojené s interními procesy, výrobními operacemi, řízením zásob, kvalitou produktů a logistickými činnostmi. Tyto faktory mají přímý dopad na efektivitu podniku, jeho schopnost plnit zákaznické objednávky a udržet stabilitu výroby.

Tabulka 5- Přehled provozních rizik

Interní provozní rizika		Externí provozní rizika	
R1	Poruchy strojů a výrobního zařízení	R10	Závislost na jednom dodavateli surovin
R2	Nedostatečné zásoby surovin	R11	Zpoždění dodávek materiálu
R3	Ztráta výrobní efektivity	R12	Výpadky energií
R4	Přetížení zaměstnanců	R13	Požární nebo havarijní rizika
R5	Nedostatečné plánování výroby	R14	Změny v legislativě ovlivňující výrobu
R6	Neefektivní řízení skladových zásob		
R7	Závislost na klíčových zaměstnancích		
R8	Nedostatečná kontrola kvality		
R9	Zastaralé výrobní technologie		

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Interní:

**R1 – Poruchy strojů a výrobního zařízení** – Výroba je plně závislá na omezeném počtu strojů, které byly vyrobeny na zakázku a jsou přizpůsobeny pro práci s netkanou textilií. V případě poruchy těchto strojů dochází k okamžitému přerušení výroby. Opravy mohou trvat několik dní, což je způsobeno především nedostatkem specializovaných techniků schopných provést opravu. Situaci dále komplikuje omezená dostupnost náhradních dílů, které nemusí být ihned k dispozici, což prodlužuje odstávku a způsobuje zpoždění v dodávkách i finanční ztráty.

**R2 – Nedostatečné zásoby surovin** – Podnik je plně závislý na jediném dodavateli, což výrazně ovlivňuje dostupnost surovin a způsobuje komplikace při tvorbě nezbytných rezerv. Výroba materiálu, jako je viskózní vlákno, je omezená, a jakékoli zpoždění v dodávkách může vést k okamžitému zastavení výroby. To způsobuje prodlení při expedici hotových výrobků zákazníkům, což může negativně ovlivnit důvěryhodnost podniku. Situaci dále komplikuje fakt, že společnost preferuje dodavatele výhradně z České republiky, aby zachovala svou dlouholetou tradici, čímž se výrazně omezuje okruh možných dodavatelů. Kvůli absenci rezervních zásob je podnik často nucen operativně řešit krizové situace a improvizovat ve výrobním procesu.

**R3 – Ztráta výrobní efektivity** – Ruční manipulace s materiálem, nedostatečně automatizovaná linka, nebo neefektivní rozvržení výroby vedou k vyšší spotřebě surovin, nárůstu odpadu a prodlouženému výrobnímu času, což zvyšuje provozní náklady.

Společnost navíc přistupuje ke svým výrobním procesům spíše konzervativně a často se obává větších inovací, což ji může v dlouhodobém horizontu omezovat v konkurenceschopnosti a bránit efektivnějšímu využívání moderních technologií.

**R4 – Přetížení zaměstnanců** – V důsledku časté improvizace ve výrobě, způsobené nedostatkem materiálu, nebo nárazovým nárůstem objednávek, jsou zaměstnanci nuceni pracovat přesčas, nebo docházet do práce i o víkendech. Tato situace vede ke zvýšené fyzické i psychické únavě, poklesu produktivity a vyšší chybovosti při práci. Dlouhodobé přetěžování pracovníků může negativně ovlivnit pracovní atmosféru, snížit motivaci a vést ke zvýšené fluktuaci, což dále oslabuje stabilitu a výkonnost personálního zajištění výroby.

**R5 – Nedostatečné plánování výroby** – Mikro podnik nedisponuje pokročilými plánovacími nástroji, což výrazně omezuje schopnost efektivně předvídat a reagovat na vývoj poptávky. Výroba nejprodávanější netkané textilie Perlan často podléhá výkyvům v objednávkách, což vede k nerovnoměrnému zatížení výrobních kapacit. V období zvýšené poptávky podnik mnohdy nedokáže včas reagovat, protože nemá vytvořené dostatečné zásoby surovin ani hotových výrobků. To má za následek zpožděné dodávky zákazníkům a zvyšuje tlak na operativní řízení výroby, které s sebou nese vyšší riziko chyb a neefektivity.

**R6 – Neefektivní řízení skladových zásob** – Kvůli dočasně malým skladovacím prostorám není možné udržovat větší rezervy hotových výrobků. To znamená, že objednávky jsou často expedovány ihned po výrobě, což omezuje flexibilitu v dodávkách a zvyšuje riziko prodlev.

**R7 – Závislost na klíčových zaměstnancích** – V podniku s omezeným počtem zaměstnanců se často stává, že klíčové výrobní nebo technické procesy ovládá pouze jeden či dva pracovníci. Tato personální závislost výrazně zvyšuje provozní riziko. Pokud například jeden z nich dočasně odcestuje, druhý musí zůstat k dispozici, protože jejich souběžná absence by ochromila chod celé výroby. V případě, že dojde k trvalému odchodu zkušeného zaměstnance, je složité a časově náročné najít a zaškolit odpovídající náhradu, což může vést k narušení plynulosti provozu, poklesu produktivity či dočasnému snížení kvality odvedené práce.

**R8 – Nedostatečná kontrola kvality** – Firma nemá zavedený funkční systém ani systematický plán zaměřený na kontrolu kvality, což je v malém podniku často podceňovaná oblast. Kontrola probíhá spíše namátkově nebo je prováděna v rámci jiných činností, což zvyšuje riziko, že vadný produkt projde až k zákazníkovi.

Pokud se závada projeví až po dodání, dochází k reklamacím, nutnosti opětovného zpracování či náhradních dodávek. Tyto situace nejen zvyšují náklady, ale zároveň poškozují důvěryhodnost firmy a mohou negativně ovlivnit její postavení na trhu.

**R9 – Zastaralé výrobní technologie** – Společnost se teprve v nedávné době začala aktivně zajímat o modernizaci a zvažuje zavedení novějších technologií či částečné robotizace, která by ve výrobě výrazně ulehčila řadu opakujících se pracovních činností. Vzhledem k tomu, že je firma vedena spíše konzervativním způsobem, dochází k pomalému přijímání inovací. Tento přístup může v dlouhodobém horizontu vést k poklesu konkurenceschopnosti, zejména kvůli vyšším provozním nákladům, omezené efektivitě a nižší flexibilitě výroby ve srovnání s technologicky vyspělejšími podniky.

#### **Externí:**

**R10 – Závislost na jednom dodavateli surovin** – Firma spolupracuje výhradně s jedním dodavatelem vstupního materiálu, což výrazně zvyšuje zranitelnost výrobního procesu. Jakákoliv komplikace na straně dodavatele, ať už výpadek výroby, logistické zdržení, finanční nestabilita či jiná provozní omezení – může vést k okamžitému přerušování výroby. Absence alternativních dodavatelů znamená, že podnik nemá žádnou rezervní variantu, což výrazně ohrožuje jeho schopnost plnit závazky vůči zákazníkům včas a v požadované kvalitě.

**R11 – Zpoždění dodávek materiálu** – V případě, že dodavatel nedodá potřebné suroviny včas, dochází k přímému ohrožení plynulosti výroby, neboť podnik nedisponuje dostatečnými skladovými zásobami pro překlenutí výpadku. Tato situace vede ke zpoždění výroby i expedice hotových produktů, což negativně ovlivňuje plnění zakázek a může zásadně narušit důvěru zákazníků ve spolehlivost podniku.

**R12 – Výpadky energií** – V případě delšího výpadku elektřiny nebo vody se výroba okamžitě zastaví, což může vést ke ztrátám v desítkách tisíc korun za každý neproduktivní den.

**R13 – Požární nebo havarijní rizika** – Výroba netkaných textilií zahrnuje práci s vysokými teplotami, což zvyšuje riziko požárů. Pokud dojde k nehodě, může být podnik nucen na delší dobu zastavit výrobu.

**R14 – Změny v legislativě ovlivňující výrobu** – Úpravy v právních předpisech, zejména v oblasti hygienických a ekologických požadavků, mohou mít pro podnik významné dopady.

Tyto změny často vyžadují úpravu výrobních procesů, zavedení nových postupů nebo získání dodatečných certifikací, což představuje neplánované investice a zvýšenou administrativní zátěž. Konkrétním příkladem je legislativní změna, na jejímž základě bylo některým výrobkům odebráno označení „zdravotnický materiál“. Tato změna si vyžádala úpravu etiket (např. odstranění LOT čísel), přepracování dokumentace a komunikaci se zákazníky i úřady, což vedlo ke zvýšené byrokratické náročnosti a časovým i finančním nákladům pro podnik.

Tabulka 6- Matice rizik pro provozní rizika

Důsledek	Pravděpodobnost				
	1	2	3	4	5
1	X	X	X	X	X
2	X	R14	R4	R9	X
3	R8	R7	R6	R3	X
4	R13	R11	R5	R2	X
5	R12	X	R10	X	R1

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové bodové ohodnocení provozních rizik dle matice rizik:

Tabulka 7- Bodové ohodnocení provozních rizik

Interní provozní rizika		Body	Externí provozní rizika		Body
R1	Poruchy strojů a výrobního zařízení	25	R10	Závislost na jednom dodavateli surovin	15
R2	Nedostatečné zásoby surovin	16	R11	Zpoždění dodávek materiálu	8
R3	Ztráta výrobní efektivity	12	R12	Výpadky energií	5
R4	Přetížení zaměstnanců	6	R13	Požární nebo havarijní rizika	4
R5	Nedostatečné plánování výroby	12	R14	Změny v legislativě ovlivňující výrobu	4
R6	Neefektivní řízení skladových zásob	9			
R7	Závislost na klíčových zaměstnancích	6			
R8	Nedostatečná kontrola kvality	3			
R9	Zastaralé výrobní technologie	8			

Zdroj: Vlastní zpracování

## Finanční rizika

Tato část se věnuje finančním rizikům, která mohou ovlivnit stabilitu a plynulost hospodaření podniku. V kontextu mikro firmy mohou být ohrožením například výkyvy v příjmech, rostoucí náklady, špatná platební morálka odběratelů nebo omezený přístup k financování. Následuje přehled konkrétních finančních rizik, která podnik aktuálně pocítuje, nebo mu mohou v budoucnu hrozit.

Tabulka 8- Přehled finančních rizik

	<b>Finanční rizika</b>
R1	Závislost na klíčových odběratelích
R2	Nevyvážené plánování investic
R3	Zpoždění plateb od odběratelů
R4	Kurzová nestabilita

Zdroj: Vlastní zpracování

**R1 – Závislost na klíčových odběratelích** – V situaci, kdy podstatná část tržeb pochází od omezeného počtu stálých zákazníků, se podnik stává vysoce zranitelným. Jakékoli zpoždění plateb, snížení objemu objednávek nebo ukončení spolupráce ze strany jednoho z těchto odběratelů, může výrazně narušit finanční stabilitu firmy. Tato závislost zároveň omezuje vyjednávací pozici podniku a snižuje jeho flexibilitu při nastavování obchodních podmínek.

**R2 – Nevyvážené plánování investic** – Investice do nových technologií, zařízení či provozních prostor bez předchozí finanční rozvahy, mohou zásadně narušit rozpočtovou stabilitu podniku. Pokud nejsou dopady investice na cash flow předem vyhodnoceny, hrozí, že podnik vyčerpá své finanční rezervy, což může omezit jeho schopnost krýt běžné provozní náklady.

**R3 – Zpoždění plateb od odběratelů** – V případě, že odběratelé neplní své platební povinnosti včas, dochází k narušení plynulosti peněžních toků. Taková situace vytváří tlak na likviditu podniku, omezuje jeho schopnost včas hradit vlastní závazky a může vést ke zpoždění plateb vůči dodavatelům či zaměstnancům.

**R4 – Kurzová nestabilita** – Přestože podnik nakupuje suroviny převážně od tuzemských dodavatelů, část své produkce dodává odběratelům v zahraničí.

Vlivem kolísání směnných kurzů může docházet ke znehodnocení výnosů z exportu, zejména pokud jsou smluvní ceny sjednány v cizí měně. Tato kurzová rizika komplikují finanční plánování a mohou nepříznivě ovlivnit hospodářský výsledek podniku.

Tabulka 9- Matice rizik pro finanční rizika

Důsledek	Pravděpodobnost				
	1	2	3	4	5
1	X	X	X	X	X
2	X	X	R4	X	X
3	X	X	R1	X	X
4	R3	R2	X	X	X
5	X	X	X	X	X

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10 - Bodové ohodnocení finančních rizik

	Finanční rizika	Body
R1	Závislost na klíčových odběratelích	9
R2	Nevyvážené plánování investic	8
R3	Zpoždění plateb od odběratelů	4
R4	Kurzová nestabilita	6

Zdroj: Vlastní zpracování

### Personální rizika

Tato část se věnuje personálním rizikům, která mohou ovlivnit fungování a stabilitu podniku. Rizika jsou rozdělena na interní, vycházející z vnitřního prostředí firmy, a externí, způsobená vnějšími podmínkami trhu práce. Cílem je identifikovat hlavní hrozby související s lidskými zdroji.

Tabulka 11 -Přehled personálních rizik

Interní personální rizika		Externí personální rizika	
R1	Nejasné kompetence a odpovědnosti	R4	Nedostatek pracovní síly na trhu
R2	Napjaté vztahy na pracovišti	R5	Demografické změny
R3	Nedostatečný rozvoj zaměstnanců	R6	Odliv pracovní síly do zahraničí

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Interní personální rizika:**

**R1 – Nejasné kompetence a odpovědnosti** – Pokud nejsou v rámci pracovních pozic jasně definovány pravomoci a odpovědnosti, dochází ke zmatku při plnění úkolů a nedorozuměním mezi zaměstnanci. V praxi to může znamenat, že některé činnosti jsou vykonávány duplicitně, zatímco jiné zůstávají opomíjeny. Tento stav narušuje efektivitu týmové spolupráce, snižuje pracovní výkonnost a může vést k napětí mezi kolegy, zejména pokud není zřejmé, kdo má za daný úkol zodpovědnost.

**R2 – Napjaté vztahy na pracovišti** – Dlouhodobě nevhodná komunikace, osobní spory, nebo rivalita mezi zaměstnanci či pracovními skupinami narušují zdravé pracovní prostředí. Takové vztahové napětí negativně ovlivňuje spolupráci, komplikuje předávání informací a brzdí plnění společných cílů. Výsledkem může být nižší produktivita, častější konflikty a celkové zhoršení atmosféry na pracovišti, což se následně promítá i do fluktuace a pracovní morálky.

**R3 – Nedostatečný rozvoj zaměstnanců** – Pokud podnik dlouhodobě opomíjí systematické vzdělávání a odborný růst svých pracovníků, dochází ke zpomalení jejich profesního rozvoje a ztrátě konkurenceschopnosti. Absence školení, interního mentoringu nebo plánovaného rozvoje dovedností brání zaměstnancům přizpůsobit se novým technologiím, výrobním postupům či změnám v organizaci práce. Takový stav může vést k nižší výkonnosti, zvyšujícímu se počtu chyb a celkové stagnaci pracovního kolektivu.

### **Externí personální rizika:**

**R4 – Nedostatek pracovní síly na trhu** – Podnik se nachází v menší obci, kde je omezená nabídka pracovní síly a výrazně užší okruh potenciálních uchazečů o zaměstnání než ve větších městech. Nábor nových zaměstnanců je tak komplikovaný a často časově náročný. Navíc některé pracovní pozice ve firmě jsou fyzicky náročné a nevyhovují každému, což dále snižuje počet vhodných kandidátů. Tato situace zpomaluje náhradu odcházejících pracovníků, omezuje provozní flexibilitu a může dlouhodobě brzdit rozvoj podniku.

**R5 – Demografické změny** – Stárnutí populace a odklon mladé generace od manuálních profesí představují významné riziko pro zajištění personálních kapacit. Většina mladších uchazečů preferuje administrativní či technicko-obchodní pozice, často v prostředí větších měst, které nabízejí širší spektrum benefitů a pohodlnější pracovní podmínky.

Fyzicky náročná práce ve výrobě, jakou podnik nabízí, je pro mnohé z nich neatraktivní. Tento trend dále ztěžuje nábor nových zaměstnanců a zvyšuje závislost na stávajícím personálu.

### R6 – Odliv pracovní síly do zahraničí

Mnoho kvalifikovaných pracovníků odchází za lepšími mzdovými podmínkami a vyšším životním standardem mimo Českou republiku, což snižuje dostupnost pracovního potenciálu na domácím trhu.

Tabulka 12 - Matice rizik pro personální rizika

Důsledek	Pravděpodobnost				
	1	2	3	4	5
1	X	X	X	X	X
2	X	X	X	X	X
3	X	R3	R5	R2	X
4	X	R6	R1	R4	X
5	X	X	X	X	X

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 13 - Bodové ohodnocení personálních rizik

Interní personální rizika		body	Externí personální rizika		body
R1	Nejasné kompetence a odpovědnosti	12	R4	Nedostatek pracovní síly na trhu	16
R2	Napjaté vztahy na pracovišti	12	R5	Demografické změny	9
R3	Nedostatečný rozvoj zaměstnanců	6	R6	Odliv pracovní síly do zahraničí	8

Zdroj: Vlastní zpracování

### Riziko konkurenceschopnosti:

Tato kategorie se zaměřuje na rizika ohrožující konkurenceschopnost podniku, která mohou negativně ovlivnit jeho postavení na trhu a schopnost udržet si zákazníky v prostředí rostoucího konkurenčního tlaku. Vzhledem k rychlému vývoji technologií, proměnlivým preferencím odběratelů a neustálé aktivitě konkurenčních firem je důležité tato rizika včas identifikovat a vyhodnocovat.

Tabulka 14 - Přehled rizik konkurenceschopnosti

Interní rizika konkurenceschopnosti		Externí rizika konkurenceschopnosti	
R1	Slabá schopnost inovace	R6	Agresivní cenová politika konkurence
R2	Omezená marketingová aktivita	R7	Vnější ekonomické a politické vlivy
R3	Nízká variabilita produktů	R8	Vstup nových hráčů na trh
R4	Zastaralý vizuální styl		
R5	Nedostatečná znalost trhu		

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Interní rizika konkurenceschopnosti:**

**R1 – Slabá schopnost inovace** – Podnik dlouhodobě pracuje se stejnou výrobkovou řadou a nevěnuje se systematickému rozvoji nových produktů, technologií ani výrobních procesů. Inovace jsou vnímány spíše jako riziko než příležitost, což vede ke stagnaci a ztrátě dynamiky. Tento konzervativní přístup postupně snižuje atraktivitu firmy v očích zákazníků i obchodních partnerů, kteří často upřednostňují dodavatele schopné pružně reagovat na nové požadavky trhu.

**R2 – Omezená marketingová aktivita** – Slabá a nepravidelná komunikace směrem k zákazníkům může výrazně snižovat povědomí o značce i jejích produktech. Firma dosud nepracuje s žádnou ucelenou marketingovou strategií a její propagace probíhá spíše nahodile. Teprve nedávno začala pomalu navazovat kontakt s novou cílovou skupinou prostřednictvím online platform, kde se snaží zvýšit viditelnost svých výrobků a budovat základní povědomí o značce.

**R3 – Nízká variabilita produktů** – Omezená šíře sortimentu a absence přizpůsobení výrobků konkrétním potřebám zákazníků může postupně oslabit pozici firmy na trhu. Jednotná a dlouhodobě neměnná produktová nabídka nemusí vyhovovat požadavkům různorodých odběratelů a snižuje šanci oslovit nové segmenty zákazníků. Bez rozšíření, nebo inovace sortimentu se podnik vystavuje riziku ztráty konkurenceschopnosti vůči firmám, které dokážou nabídku flexibilně přizpůsobit aktuálním trendům a poptávce.

**R4 – Zastaralý vizuální styl nebo komunikace** – Neaktuální grafické zpracování, zejména v oblasti webových stránek, spolu s formální nebo neosobní komunikací, může na zákazníky působit odtažitě a nevěrohodně.

Taková prezentace firmy nevytváří dojem profesionality ani moderního přístupu a může vyvolávat pocit, že podnik nedrží krok s dobou. Nedostatečná vizuální identita a nevyužívání současných komunikačních kanálů tak snižují atraktivitu značky a ztěžují oslovování nových zákazníků i partnerů.

**R5 – Nedostatečná znalost trhu** – Slabá orientace v aktuálním vývoji na trhu, včetně nedostatečného sledování konkurenčních aktivit a preferencí zákazníků, zvyšuje riziko chybných rozhodnutí. Firma neprovádí pravidelné tržní analýzy ani základní strategické nástroje, jako je například SWOT analýza, což vede k omezené schopnosti včas reagovat na změny v poptávce či aktivitách konkurence. Důsledkem může být strategické zaostávání, ztráta konkurenceschopnosti a nedostatečné využití příležitostí k růstu.

#### **Externí rizika konkurenceschopnosti:**

**R6 – Agresivní cenová politika konkurence** – Výrazné snižování cen ze strany konkurenčních firem může narušit cenovou stabilitu na trhu a vytvořit tlak na snižování marží. Tento jev je patrný zejména u levných produktů dovážených z Číny, které často nedosahují požadované kvality, ale díky nízké ceně představují pro zákazníky atraktivní alternativu. Tato česká firma, která staví na tradici, kvalitě a lokální výrobě, se tak dostává do nevýhodné pozice, kdy je nucena čelit cenovému tlaku bez možnosti konkurovat objemovou produkcí.

**R7 – Vnější ekonomické a politické vlivy** – Faktory, jako je inflace, úrokové sazby, změny celních podmínek či nestabilní politické prostředí, mají přímý dopad na chování spotřebitelů i firem. Rostoucí životní náklady mohou vést k omezování výdajů, což se negativně promítá do poptávky po výrobcích. Změny v legislativě nebo mezinárodním obchodu mohou navíc zvýšit náklady na materiál, dopravu nebo výrobu. Tyto vlivy jsou mimo kontrolu podniku, ale výrazně ovlivňují jeho schopnost plánovat, stanovovat ceny a udržet si konkurenceschopnost.

**R8 – Vstup nových hráčů na trh** – Nově vznikající firmy, které přicházejí s moderním přístupem, atraktivním designem, inovativními produkty nebo silnou marketingovou kampaní, mohou velmi rychle zaujmout zákazníky a získat podíl na trhu.

Tato česká firma, která funguje na tradičních principech a postupuje spíše opatrně, se tak může dostat do nevýhodné pozice. Bez pružné reakce na nové trendy a očekávání trhu hrozí, že stávající zákazníci přejdou ke konkurenci, která lépe odpovídá jejich aktuálním preferencím.

Tabulka 15- Matice rizik konkurenceschopnosti

Důsledek	Pravděpodobnost				
	1	2	3	4	5
1	X	X	X	X	X
2	X	R3	R2	X	X
3	X	R4	R1	R6	X
4	X	R7	R5	R8	X
5	X	X	X	X	X

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16- Bodové ohodnocení rizik konkurenceschopnosti

Interní rizika konkurenceschopnosti		body	Externí rizika konkurenceschopnosti		body
R1	Slabá schopnost inovace	9	R6	Agresivní cenová politika konkurence	12
R2	Omezená marketingová aktivita	6	R7	Vnější ekonomické a politické vlivy	8
R3	Nízká variabilita produktů	4	R8	Vstup nových hráčů na trh	16
R4	Zastaralý vizuální styl	6			
R5	Nedostatečná znalost trhu	12			

Zdroj: Vlastní zpracování

### Výrobní rizika

Výrobní rizika zahrnují hrozby, které mohou narušit plynulost a kvalitu výroby. Dělí se na interní, vycházející z prostředí samotného podniku (např. poruchy strojů, nekonzistence kvality, technologická zastaralost), a externí, které souvisejí s dodavateli, energií či cenami vstupů. V prostředí, kde je výroba závislá na specifických technologiích a přesných surovinách, mohou i drobné výpadky vést k výrazným ztrátám. Tato část se zaměří na přehled konkrétních výrobních rizik, která ovlivňují chod analyzovaného podniku.

Tabulka 17 - Přehled výrobních rizik

Interní výrobní rizika		Externí výrobní rizika	
R1	Závislost na zakázkových strojích	R7	Nekvalitní dodaný materiál
R2	Technologická zastaralost strojů	R8	Zvyšování cen vstupních materiálů
R3	Nekonzistence kvality výrobků	R9	Neshoda mezi specifikací a dodaným materiálem
R4	Chybné nastavení výrobních parametrů	R10	Neefektivní plánování zásob
R5	Nedostatečná kontrola výstupní kvality		
R6	Náhlé výpadky v dodávce energie		

Zdroj: Vlastní zpracování

### Interní výrobní rizika

**R1 – Závislost na zakázkových strojích** – Výrobní zařízení byla vyrobena na zakázku a jsou unikátní, což znamená, že jejich opravy a údržba vyžadují specializované techniky a díly. V případě poruchy klíčového stroje může dojít k úplnému zastavení výroby, protože náhradní díly nejsou běžně dostupné.

**R2 – Technologická zastaralost strojů** – Pokud podnik dlouhodobě neinvestuje do modernizace strojového parku, může docházet ke snížení efektivity výroby. Starší stroje mají nejen vyšší spotřebu energií, ale také častější poruchovost. Taková zařízení mohou produkovat více odpadu, protože nejsou schopna pracovat s moderními materiály nebo přesně dodržet technologické postupy. V případě konkurentů s modernizovanými provozy může být tento problém výrazně patrný na srovnání výrobních nákladů a kvalitativních parametrů produktů. Zastaralost technologií navíc komplikuje flexibilní přizpůsobení výroby změnám na trhu.

**R3 – Nekonzistence kvality výrobků** – Výrobní procesy, které jsou částečně manuálně ovládané, nesou riziko nesourodé kvality výstupů. Například při změně obsluhy, nebo nedostatečném zaškolení zaměstnanců může docházet k odchylkám v parametrech produktů. Tyto nesrovnalosti mohou vést k reklamaci celých šarží a ztrátě důvěry zákazníků. Pokud firma nedisponuje systémem pravidelné kontroly kvality v jednotlivých fázích výroby, mohou se vady projevit až po expedici, což značně komplikuje řešení vzniklých problémů.

**R4 – Chybné nastavení výrobních parametrů** – Při každé změně výroby nebo zavádění nového produktu je nutné přesně nastavit parametry na strojích. Pokud je nastavování ponecháno pouze na zkušenosti operátora bez ověření technickými postupy, může dojít k chybám.

Tyto chyby se projeví například ve formě špatně svařených spojů, nesprávného řezání, nebo nedodržení přesnosti rozměrů. Vadné produkty pak nelze distribuovat zákazníkům, což způsobuje finanční ztráty a zvyšuje výrobní náklady.

**R5 – Nedostatečná kontrola výstupní kvality** – Pokud se kvalita výrobků kontroluje pouze namátkově nebo povrchně, mohou se vadné produkty dostat k zákazníkům. Takové případy vedou k častým reklamacím a poškození pověsti firmy. Výrobky, které nesplňují specifikace, je nutné opravit či zlikvidovat, což vede k nárůstu nákladů a ztrátě zákaznické důvěry. Navíc absence podrobné kontroly může způsobit opakující se chyby, které se projeví až při užívání výrobků.

### **Externí výrobní rizika**

**R6 – Náhlé výpadky v dodávce energie** – Výrobní linky jsou závislé na stabilním přísunu energie. Neočekávané výpadky elektřiny nebo plynu mohou způsobit nejen přerušování výroby, ale také poškození rozpracovaných produktů. Zvláště u technologií citlivých na teplotní změny může dojít k materiálním ztrátám, pokud není zajištěno nouzové napájení.

**R7 – Nekvalitní dodaný materiál** – Pokud dodavatel poskytne materiál, který nesplňuje požadovanou kvalitu (např. odchylky v pevnosti nebo hustotě vláken), může to vést k výrobě vadných produktů. Včasné zjištění nekvality je klíčové, protože pokud se materiál použije, může dojít k reklamaci celé výrobní šarže. Dodatečné testování a kontrola kvality při příjmu zboží jsou nutné, ale časově náročné.

**R8 – Zvyšování cen vstupních materiálů** – Tržní výkyvy cen základních surovin mohou výrazně ovlivnit celkové výrobní náklady. Pokud se zvýší cena viskózních, nebo polyesterových vláken, může to přinutit firmu přehodnotit cenovou politiku, což může ohrozit její konkurenceschopnost. Podnik často nemá možnost okamžitého přechodu na levnější alternativy bez změny výrobních postupů.

**R9 – Neshoda mezi specifikací a dodaným materiálem** – Pokud se dodaný materiál liší od objednané specifikace (např. jiná šířka role, jiný gramážový parametr), vzniká problém s jeho okamžitým použitím ve výrobě. Reklamáce dodávky a čekání na náhradu mohou způsobit zpoždění zakázek a finanční ztráty.

**R10 – Neefektivní plánování zásob** – Pokud není dobře nastaven systém sledování spotřeby a objednávek, může docházet k neplánovaným výpadkům zásob. To vede k improvizaci při výrobě nebo k nucenému nákupu materiálu za vyšší ceny na poslední chvíli.

Tabulka 18 - Matice výrobních rizik

Důsledek	Pravděpodobnost				
	1	2	3	4	5
1	X	X	X	R3	X
2	X	X	X	X	X
3	X	X	R2	R1	X
4	R6	R4	R5	R8	X
5	R9	R7	X	R10	X

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 19 - Bodové ohodnocení výrobních rizik

Interní výrobní rizika		body	Externí výrobní rizika		body
R1	Závislost na zakázkových strojích	12	R7	Nekvalitní dodaný materiál	10
R2	Technologická zastaralost strojů	9	R8	Zvyšování cen vstupních materiálů	16
R3	Nekonzistence kvality výrobků	4	R9	Neshoda mezi specifikací a dodaným materiálem	5
R4	Chybné nastavení výrobních parametrů	8	R10	Neefektivní plánování zásob	20
R5	Nedostatečná kontrola výstupní kvality	12			
R6	Náhlé výpadky v dodávce energie	4			

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 5.4. Vyhodnocení kritických rizik v podniku

Tato kapitola se zaměřuje na určení nejvýznamnějších rizik, která mohou zásadně ohrozit stabilitu a dlouhodobý rozvoj podniku. Na základě sestavených matic rizik a jejich hodnocení budou vybrána ta, která představují největší hrozbu pro budoucnost firmy. Do hodnocení budou zahrnuty všechny klíčové kategorie rizik tedy provozní rizika, finanční rizika, personální rizika, rizika konkurenceschopnosti a výrobní rizika. Z těchto kategorií budou následně vybrána ta rizika, která jsou pro podnik nejkritičtější a vyžadují prioritní opatření pro zmírnění jejich dopadů.

Jsou to rizika, která dosáhla nejvyššího bodového hodnocení. Tato rizika jsou graficky interpretována v Obrázek 6 - Celkové bodové ohodnocení nejkritičtějších rizik.

Obrázek 6 - Celkové bodové ohodnocení nejkritičtějších rizik



Zdroj: Vlastní zpracování

Budou řešena rizika, která dosáhla v hodnocení celkového počtu 15 a více bodů. Tato rizika jsou považována za červená, tedy za nejkritičtější, protože představují vážnou hrozbu s vysokou pravděpodobností výskytu a mohou zásadně ovlivnit chod podniku. Je nezbytné se těmto rizikům věnovat prioritně a přijmout opatření k jejich minimalizaci. Seznam nejvážnějších rizik jsou vyhodnoceny v Tabulka 20 - Přehled nejvíce ohodnocených rizik.

Tabulka 20 - Přehled nejvíce ohodnocených rizik

Kategorie	Název	Body
Provozní rizika	Poruchy strojů a výrobního zařízení	25
Výrobní rizika	Neefektivní plánování zásob	20
Personální rizika	Nedostatek pracovní síly na trhu	16
Rizika konkurenceschopnosti	Vstup nových hráčů na trh	16
Výrobní rizika	Zvyšování cen vstupních materiálů	16
Provozní rizika	Nedostatečné zásoby surovin	16
Provozní rizika	Závislost na jednom dodavateli surovin	15

Zdroj: Vlastní zpracování

## **5.5. Strategie minimalizace klíčových rizik**

Tato kapitola se zaměřuje na návrh strategií pro snižování rizikovosti klíčových hrozeb identifikovaných v předchozích částech. Cílem je stanovit konkrétní opatření a postupy, které přispějí k minimalizaci negativních dopadů na provoz podniku. Strategie budou zaměřeny na preventivní opatření, krizové řízení a posílení odolnosti v nejrizikovějších oblastech.

### **1. Poruchy strojů a výrobního zařízení**

Výrobní proces ve firmě je značně závislý na širokém spektru strojů, které pokrývají jednotlivé fáze výroby produktů. Tyto stroje jsou nezbytné pro hladký průběh výroby, od počáteční manipulace s materiálem, přes jeho řezání, až po finální balení hotových výrobků. Vzhledem k tomu, že výroba probíhá kontinuálně, porucha kteréhokoli z těchto zařízení může způsobit významné provozní komplikace.

Jedním z klíčových strojů ve výrobním procesu je speciální zařízení určené pro tahání materiálu. Tento stroj byl vyroben na zakázku v zahraničí, což samo o sobě představuje riziko při řešení poruch a údržby. V případě závady je nutné provést opravu přímo na místě, což provádí personál firmy. Problémem však je, že zaměstnanci nejsou dostatečně vyškoleni pro odbornou opravu tohoto stroje a postrádají potřebné technické znalosti i zkušenosti s tak specifickým zařízením.

V praxi to znamená, že při každé poruše dochází k improvizovaným opravám, které mají pouze krátkodobý účinek. Tyto opravy často vyřeší bezprostřední problém, ale nezabrání opakovaným poruchám v budoucnosti. Opravy jsou navíc časově náročné a neefektivní, což způsobuje nejen ztrátu výrobního času, ale i dočasnou nevytíženost pracovníků, kteří jsou závislí na funkčnosti stroje. Pokud se oprava nepodaří včas, pracovník nemá v daný moment žádnou alternativní činnost a musí čekat, než bude stroj opět v provozu. Tento stav je umocněn tlakem na rychlost výroby, kdy je kladen důraz na rychlé řešení závady, aniž by byla provedena dlouhodobě efektivní oprava.

Dalším problematickým bodem ve výrobním procesu je balicí stroj, který se nachází na závěru výrobní linky. Tento stroj, ačkoli je české výroby, představuje další riziko vzhledem k omezené dostupnosti odborného servisu. Nejbližší opravář, který má oprávnění k zásahu do tohoto zařízení, se nachází ve značné vzdálenosti. V případě poruchy proto dochází ke zpoždění oprav o několik dní, což výrazně narušuje plynulost výroby.

Stejně jako u stroje na tahání materiálu, ani v případě balicího stroje nejsou pracovníci vyškoleni na základní údržbu či drobné opravy. Z toho důvodu je nutné čekat na externí zásah, během kterého zůstávají zaměstnanci bez produktivní práce. Zajištění náhradního plánu trvá několik hodin, což způsobuje další ztráty ve výrobním procesu.

Situace, kdy oba klíčové stroje selhávají, vede k problémům s dodržáním výrobního harmonogramu a k neefektivnímu využití pracovníků. Tento stav se projevuje nejen v podobě časových ztrát, ale také v nárůstu provozních nákladů, které vznikají kvůli častým improvizovaným opravám a neplánovaným odstávkám.

### **Analýza**

Z hlediska provozního řízení se jedná o kritické riziko, které má značný dopad na plynulost výroby a efektivitu pracovníků. Hlavním problémem je závislost na specifických strojích, které vyžadují odborný zásah při opravě, přičemž personál není dostatečně kvalifikován pro řešení technických závad. To vede k opakovaným krátkodobým opravám, které řeší pouze aktuální problém bez eliminace příčiny.

Další významný aspekt představuje absence náhradního plánu při výpadku klíčových strojů. Tato nepřipravenost vede k tomu, že se zaměstnanci v případě poruchy dostávají do situace, kdy nejsou schopni plnohodnotně vykonávat pracovní činnosti. Nedostatek proškolení a technické podpory vede k prodlužování prostojů, což negativně ovlivňuje výrobní kapacitu a schopnost plnit zakázky včas.

### **Strategie minimalizace rizika**

Školení personálu – Jedním z nejdůležitějších kroků je zvýšení kvalifikace pracovníků, kteří se podílejí na provozu a údržbě strojů. Doporučuje se uzavřít spolupráci s odbornými školicími centry, například ve Vzdělávacím institutu v Prostějově, který nabízí kurzy údržby a oprav výrobních zařízení. Vybraní zaměstnanci by měli absolvovat pravidelné školení zaměřené na základní opravy a údržbu strojů, aby byli schopni efektivně řešit běžné technické problémy bez nutnosti externího zásahu.

Přínosem by bylo využít online školení, jako je například platforma LinkedIn Learning, která nabízí kurzy zaměřené na základní technickou údržbu a diagnostiku strojů. Výhodou je flexibilní přístup k výuce a možnost opakovaného proškolení.

Zajištění technické podpory – Vzhledem k tomu, že speciální stroj na tahání materiálu byl vyroben v zahraničí, je vhodné dojednat s dodavatelem smlouvu o dálkové technické podpoře. Například využít TeamViewer, nebo AnyDesk pro online diagnostiku problému přímo s technikou výrobce. Tím se zajistí rychlejší identifikace závady a snížení prodlev při čekání na servis.

Náhradní plán – V případě poruchy je zásadní mít připravený alternativní plán práce. Pro pracovníky, kteří jsou závislí na funkčnosti tahacího stroje, nebo balícího stroje, by měl být vypracován plán náhradních činností, jako je kontrola kvality již hotových výrobků, nebo pomoc při přípravě materiálů na další výrobu.

Preventivní údržba – Kontrola a údržba strojů je klíčovým faktorem pro snížení rizika poruch. Doporučuje se implementovat systém CMMS (Computerized Maintenance Management System), například software Fiix, nebo UpKeep, který umožňuje naplánovat údržbu, zaznamenávat technické zásahy a sledovat stav zařízení.

## **2. Neefektivní plánování zásob**

Firma čelí problému s neefektivním plánováním zásob, což výrazně ovlivňuje plynulost výroby a schopnost reagovat na požadavky zákazníků. Hlavním problémem je závislost na jednom dodavateli, což způsobuje nedostatek materiálu v případě zpoždění nebo výpadku dodávek. Firma většinou pracuje s minimálními zásobami, které pokrývají pouze jeden až dva dny výroby. V některých případech dokonce dochází k improvizaci, protože materiál není k dispozici v potřebném množství.

Situaci zhoršuje absence dlouhodobého plánu řízení zásob. Výrobky, které jsou dokončeny, nejsou často vůbec skladovány, ale jsou ihned staženy z výrobní linky a expedovány zákazníkům. Tento přístup snižuje schopnost reagovat na výkyvy poptávky a výrazně omezuje tvorbu rezervního skladu.

### **Analýza**

Neefektivní plánování zásob představuje významné riziko zejména v případě, kdy se dodavatel potýká s výrobními problémy nebo logistickými komplikacemi. Nízké zásoby vedou k častým improvizacím ve výrobě, což snižuje efektivitu a může ohrozit plnění zakázek. Zásoby na jeden až dva dny jsou nedostačující, zejména pokud se objeví neočekávané problémy s dodávkou.

Chybějící systém řízení zásob způsobuje, že výroba probíhá bez předchozí přípravy a plánování. V důsledku toho je proces nestabilní a náchylný k výpadkům, což zvyšuje provozní náklady a ohrožuje spolehlivost dodávek zákazníkům.

### **Strategie minimalizace rizika**

Implementace systému řízení zásob – Zavedení systému MRP (Material Requirements Planning), který umožní plánovat zásoby na základě aktuálního stavu výroby a objednávek. Systém by měl zahrnovat přehled o dostupném materiálu, plánovaných dodávkách a výrobních kapacitách.

Tvorba bezpečnostních zásob – Stanovit minimální úroveň zásob klíčových materiálů, která zajistí plynulost výroby i při neplánovaných výpadech dodávek. Bezpečnostní zásoby by měly pokrývat alespoň týdenní spotřebu, aby bylo možné reagovat na krizové situace bez přerušení výroby.

Zavedení plánovaného systému skladování – Zajistit, aby část hotových výrobků byla po výrobě uložena do skladu jako rezerva pro případ výpadku výroby. Vytvořit evidenci zásob, která umožní kontrolu pohybu zboží a optimalizaci skladových kapacit. Společnost by mohla zavést systém WMS (Warehouse Management System) pro efektivní sledování pohybu výrobků a automatizaci skladových procesů.

### **3. Nedostatek pracovní síly na trhu**

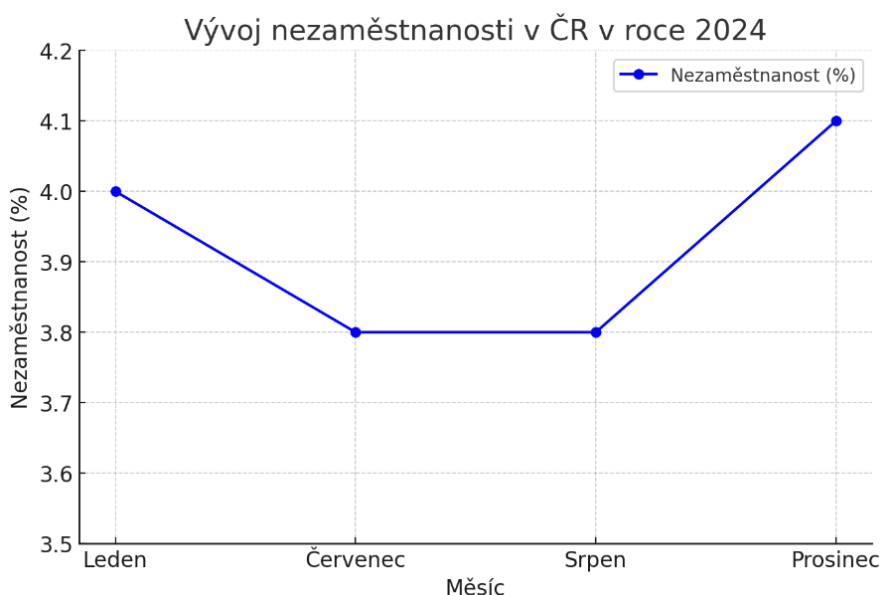
Firma má sídlo na malé vesnici, což výrazně omezuje možnosti nábory pracovníků, především z hlediska dojíždění do práce. V dnešní době mnoho lidí preferuje kancelářskou práci, nebo zaměstnání s nižší fyzickou náročností, což komplikuje obsazení pozic ve výrobním podniku. Největší problém představují pracovní místa spojená s fyzicky náročnou činností, která nejsou vhodná pro každého, a proto je obtížné najít zájemce, kteří by tuto práci dlouhodobě vykonávali.

Dalším faktorem je dvousměnný provoz, kdy ranní směny začínají velmi brzy. Tento časový rozvrh nevyhovuje všem potenciálním zaměstnancům, zejména těm, kteří mají dojíždět z okolních obcí, nebo měst. Omezená možnost flexibilní pracovní doby či práce na home office dále snižuje atraktivitu zaměstnání v očích mladších uchazečů a osob s rodinnými povinnostmi. Mladí lidé, kteří by mohli mít zájem o manuální práci, navíc často preferují pozice s nižší fyzickou zátěží a vyšší flexibilitou pracovní doby.

## Analýza

Nedostatek pracovníků na trhu představuje zásadní problém pro výrobní podnik, který potřebuje zajištěný provoz na všech směnách. Vzhledem k aktuální situaci na trhu práce, kdy se nezaměstnanost v roce 2024 pohybovala mezi 3,8 % a 4,1 %, je nabídka pracovních sil omezená, vyobrazeno v Obrázek 7 - Graf vývoj nezaměstnanosti. Nízká nezaměstnanost komplikuje nábor nových zaměstnanců, zejména na fyzicky náročné pozice ve dvousměnném provozu. Pro firmu umístěnou na vesnici je proto klíčové zaměřit se na zvýšení atraktivity pracovních míst a rozšíření náborového okruhu. Pokud se firmě nepodaří zajistit dostatečný počet pracovníků, může dojít ke snížení výrobní kapacity, prodloužení pracovních směn stávajících zaměstnanců a riziku jejich přetížení. To může negativně ovlivnit produktivitu, kvalitu práce a dlouhodobě i fluktuaci pracovníků.

Obrázek 7 - Graf vývoj nezaměstnanosti



Zpracováno dle: (Online, Kurzy.cz)

## Strategie minimalizace rizika

Zvýšení atraktivity pracovního místa – Poskytnout zaměstnancům výhody, které zohledňují fyzickou náročnost práce, například příspěvek na rehabilitaci nebo poukazy na masáže či Multisport kartu. Umožnit střídání fyzicky náročných činností s lehčími úkoly, aby se zaměstnanci fyzicky nepřetížili, například střídání pracovních úkolů na dílně.

## **Zlepšení pracovního prostředí**

Modernizovat dílny tak, aby byly ergonomické a snižovaly fyzickou náročnost práce. Investovat do pomůcek pro manipulaci s těžkým materiálem a řezačkami. Neustálé zlepšování pracovního prostředí například uspořádání pracoviště pro vyšší přehlednost, čistotu a bezpečnost.

## **4. Vstup nových hráčů na trh**

Firma působí na trhu, který je atraktivní pro nové konkurenty, zejména z hlediska cenové politiky. Zatímco česká výroba představuje výraznou konkurenční výhodu a koneční zákazníci ji často preferují právě kvůli kvalitě a podpoře domácí produkce, situace je výrazně odlišná u velkých odběratelů, zejména těch státních.

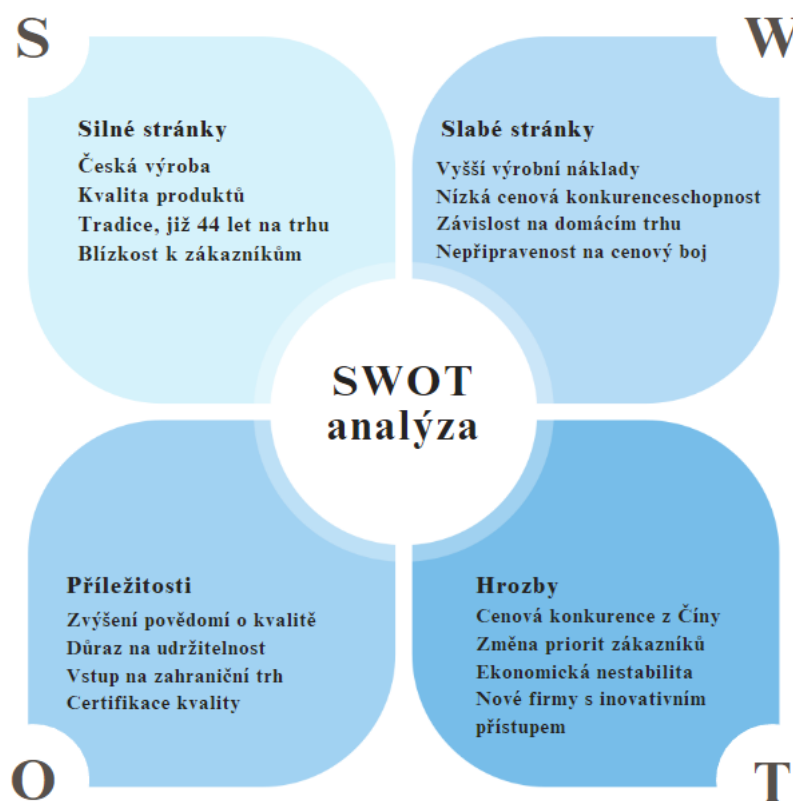
Veřejné zakázky a větší tendry jsou často postaveny na principu nejnižší ceny, což v praxi znamená, že levnější zahraniční konkurence, především z Číny, bývá upřednostňována. I když produkty z Číny nejsou vždy kvalitativně na stejné úrovni jako české výrobky, rozhodujícím faktorem se stává cena. Firma tak čelí riziku ztráty velkých zakázek, přestože nabízí vyšší kvalitu.

### **Analýza rizika**

Atraktivita trhu láká nové konkurenty, kteří mohou díky levnější výrobě nabídnout výrazně nižší ceny. To snižuje šance firmy na získání státních zakázek nebo velkoobjemových objednávek. Výhodou české výroby je sice vysoká kvalita a tradice, ale v případě tendrů, kde dominuje cena jako hlavní kritérium, tato výhoda ztrácí na významu.

SWOT analýza zobrazena Obrázek 8 - SWOT analýza pro vybraný podnik popisuje, že firma má silnou pozici v oblasti kvality a domácí výroby, což ji činí atraktivní pro konečné zákazníky. Největší riziko představují nízké ceny konkurence a státní zakázky (nemocnice), kde dominuje cenové kritérium. Příležitosti jsou zejména v expanzi na zahraniční trhy a posílení povědomí o kvalitě. Firma by měla aktivně pracovat na zvyšování atraktivity své značky a hledat způsoby, jak snížit výrobní náklady bez kompromisů v kvalitě.

Obrázek 8 - SWOT analýza pro vybraný podnik



Zdroj: Vlastní zpracování

### Strategie minimalizace rizika

Diverzifikace odběratelských segmentů – Firma by se měla zaměřit na rozšíření portfolia zákazníků, zejména v segmentech, kde kvalita hraje klíčovou roli, jako je zdravotnictví, nebo potravinářství. Jednou z možností je zaměřit se na prodej menších formátů produktů s vyšší marží, které lépe cílí na koncové zákazníky ochotné zaplatit za českou kvalitu. Tento přístup nejen zvýší ziskovost, ale také efektivně využije omezený materiál, protože menší formáty umožní pokrýt více zakázek oproti velkoformátovým produktům s nižší marží.

Posílení marketingu zaměřeného na kvalitu a českou výrobu – Pro udržení konkurenční výhody je důležité zaměřit marketingové aktivity na propagaci české výroby a vysoké kvality. Vytvoření nové značky, nebo sub-brandu, který bude jasně komunikovat výhody české produkce, může oslovit zákazníky, kteří preferují lokální a kvalitní produkty. Marketingová kampaň by měla zahrnovat příběh o české tradici a odpovědné výrobě, podpořený vizuálním obsahem na sociálních sítích (např. Facebook, Instagram) a webových stránkách.

Certifikace a značka kvality – Získání certifikátů kvality a ekologického označení může zvýšit důvěryhodnost produktů, zejména u státních zakázek a náročnějších zákazníků. Certifikáty jako ISO 9001 (systém řízení kvality). Důležité je také zviditelnit tyto certifikáty v marketingových materiálech a na obalech výrobků. Firma by měla také zdůrazňovat certifikovanou kvalitu v nabídkách a při obchodních jednáních, což může zlepšit šanci na uzavření kontraktů s institucemi, kde kvalita převažuje nad cenou.

## 5. Zvyšování cen vstupních materiálů

Firma se potýká s rostoucími cenami vstupních materiálů, což přímo ovlivňuje náklady na výrobu a snižuje ziskovost. Tento trend je způsoben několika faktory, včetně globálního růstu cen surovin, narušení dodavatelských řetězců a zvýšených nákladů na energie. Vzhledem k tomu, že firma využívá specifické materiály (např. viskózní a polyesterová vlákna), je citlivá na jejich cenové výkyvy, což může narušit stabilitu cenotvorby a snížit konkurenceschopnost.

### Analýza rizika

Zvyšování cen vstupních materiálů představuje vážné riziko zejména pro dlouhodobou finanční stabilitu firmy. Pokud se náklady na suroviny výrazně zvýší, může to vést k nárůstu výrobních nákladů a nutnosti upravit prodejní ceny, což by mohlo negativně ovlivnit poptávku. Významným problémem je také omezená možnost dlouhodobě fixovat ceny materiálů s dodavateli, zejména u jednorázových objednávek nebo menších odběrů. Trh s viskózními vlákny vykazuje růst s očekávaným složeným ročním tempem růstu (CAGR) přes 4 % v následujících pěti letech. Tento růst je podporován rostoucí poptávkou po textilích a oděvech, zejména v asijsko-pacifickém regionu. Vývoj je znázorněn v grafu Obrázek 9.

Obrázek 9 - Graf vývoje viskózních vláken na trhu



Zdroj: Vlastní zpracování

## **Strategie minimalizace rizika**

Dlouhodobé kontrakty s dodavateli – Firma by měla nejprve zvážit uzavření dlouhodobých smluv s klíčovými dodavateli, které zajistí stabilnější ceny materiálů. Uzavření kontraktů na období jednoho až dvou let může minimalizovat dopady krátkodobých cenových výkyvů. V případě nestability trhu by bylo výhodné zavést cenové doložky, které umožní přizpůsobení cen v závislosti na aktuální situaci.

Optimalizace výrobních procesů – Firma by se měla zaměřit na snížení spotřeby materiálu prostřednictvím optimalizace výrobních procesů. Implementace metod Lean Production a Six Sigma může minimalizovat plýtvání a zlepšit efektivní využití surovin. Pravidelná analýza spotřeby a identifikace úsporných opatření umožní firmě lépe reagovat na růst nákladů.

Přenesení části nákladů na zákazníky – Jedním z kroků, jak zvládnout zvýšení nákladů, je částečné přenesení cenového nárůstu na koncové zákazníky. Firma může upravit cenovou politiku tak, aby mírné zdražení odpovídalo růstu vstupních nákladů. Klíčové je transparentně komunikovat důvody změny cen a zároveň posilovat loajalitu zákazníků důrazem na kvalitu české výroby.

## **6. Nedostatečné zásoby surovin**

Firma se dlouhodobě potýká s problémem nedostatečných zásob surovin, které často sotva pokryjí aktuální výrobní potřeby. Přestože se rozšiřuje skladovací kapacita, problém samotného nedostatku zásob tím není vyřešen. V praxi se často stává, že suroviny stačí jen na krátké období, což nutí firmu řešit problémy operativně a bez dlouhodobého plánování.

Dalším výrazným problémem je chaotická manipulace s vyrobeným zbožím. Hotové výrobky jsou často bez jasného systému přesouvány mezi různými skladovými prostory nebo jsou ihned expedovány bez uskladnění. Tato nesystematická manipulace způsobuje komplikace při inventurách a zvyšuje riziko ztráty nebo poškození výrobků.

### **Analýza rizika**

Nedostatek surovin výrazně ohrožuje plynulost výroby, zejména v situacích, kdy dojde k výpadku v dodávkách. Pokud nejsou k dispozici dostatečné zásoby, firma musí improvizovat, což vede k neplánovaným odstávkám a ztrátě efektivity. Navíc při okamžitém expedování bez předchozího skladování může dojít k situaci, kdy firma nemá rezervní zásoby pro případ nečekaného výpadku.

Manipulace s hotovými výrobky bez jasného systému vede ke zvýšeným provozním nákladům a snižuje přehled o stavu skladových zásob. To může vést ke špatnému plánování distribuce a ke zmatkům při nakládání a expedici. Tento stav ohrožuje spolehlivost dodávek a může vést k nespokojenosti zákazníků.

### **Strategie minimalizace rizika**

Efektivní skladovací řízení – Firma by měla zavést automatizovaný systém pro sledování skladových zásob, který umožní přesný přehled o množství surovin a hotových výrobků. Využití moderních skladových technologií, jako jsou čárové kódy nebo RFID brány, usnadní kontrolu pohybu materiálu a optimalizuje proces inventur.

Bezpečnostní zásoby – Vytvoření dostatečné rezervy surovin pro kritické výrobní procesy je nezbytné pro minimalizaci rizika výpadku. Firma by měla definovat minimální úroveň zásob pro klíčové materiály a pravidelně kontrolovat jejich stav. Tím se sníží závislost na okamžitých dodávkách a zvýší stabilita výroby.

Zefektivnění manipulace se zbožím – Je nezbytné zavést jasný systém manipulace s hotovými výrobky, který eliminuje chaotické přemísťování a nesystematické uskladňování. Doporučuje se zavedení metody FIFO (First In, First Out) pro zajištění správného toku výrobků ze skladu k zákazníkovi. Uspořádání skladu do jasně definovaných zón podle typu výrobku nebo cílového trhu přispěje ke snazší orientaci a lepší evidenci.

Školení zaměstnanců v logistice – Pro efektivní řízení zásob je nutné zajistit školení zaměstnanců, zejména v oblasti skladového hospodářství a manipulace se zbožím. Dobře proškolený personál dokáže lépe dodržovat systémové postupy a efektivněji pracovat s novými technologiemi.

### **7. Závislost na jednom dodavateli surovin**

Firma je v současnosti závislá na jednom klíčovém dodavateli surovin, protože klade důraz na český původ materiálu a tradici domácí výroby. Tato strategie odpovídá filozofii firmy, která se snaží garantovat kvalitu a podporu české ekonomiky. V praxi to však znamená, že v případě jakéhokoli problému na straně dodavatele může dojít k okamžitému výpadku surovin a tím i k přerušení výroby. Firma odmítá využívat alternativní materiály z Číny či jiných zahraničních zdrojů, protože se obává negativního dopadu na kvalitu produktů a na svou image českého výrobce. Přestože se jedná o promyšlené rozhodnutí, závislost na jediném českém dodavateli výrazně zvyšuje riziko z hlediska kontinuity výroby.

## **Analýza rizika**

Závislost na jednom dodavateli může vést k vážným problémům v případě zpoždění dodávek, výrobních komplikací nebo ekonomických problémů na straně partnera. Jakýkoliv výpadek dodavatele by mohl vést k zastavení výroby, což by mělo přímý dopad na plnění zakázek a důvěryhodnost firmy.

Kromě toho hrozí i riziko cenového diktátu, kdy dodavatel může zvýšit ceny bez možnosti efektivní konkurence. Jednostranná závislost také snižuje možnost vyjednávání o lepších obchodních podmínkách, což v dlouhodobém horizontu může zvyšovat výrobní náklady.

## **Strategie minimalizace rizika**

Posílení vztahů s klíčovým dodavatelem – firma by měla aktivně pracovat na prohlubování obchodního vztahu se stávajícím dodavatelem. Doporučuje se uzavřít dlouhodobou smlouvu s výhodnějšími podmínkami, která zajistí pravidelné dodávky surovin i v případě krizových situací. Součástí smlouvy by měly být i záruky prioritního dodání a stabilní ceny v dohodnutém období.

Vytvoření strategických partnerství s dalšími českými dodavateli – aby se minimalizovalo riziko výpadku, je vhodné navázat spolupráci s několika dalšími českými dodavateli, kteří mohou poskytnout alternativní zdroje surovin. I když firma preferuje jednoho dodavatele, mít záložní řešení v podobě dalších českých partnerů zvýší stabilitu výroby.

Pravidelné hodnocení spolehlivosti dodavatele – firma by měla pravidelně monitorovat stabilitu a výkonnost svého klíčového dodavatele. Zahrnutí tohoto hodnocení do interních procesů umožní včas identifikovat případné problémy a přijmout preventivní opatření. Výhodné je také získávat zpětnou vazbu od dalších odběratelů daného dodavatele pro lepší přehled o jeho spolehlivosti.

## **5.6. Implementace opatření pro snížení rizik**

Tato kapitola se zaměřuje na vytvoření harmonogramu implementace opatření pro minimalizaci klíčových rizik v podniku. Na základě provedených analýz a identifikace nejvýznamnějších rizik budou jednotlivé kroky uspořádány do logického časového sledu.

Cílem harmonogramu je zajistit systematické zavádění navržených opatření s ohledem na jejich prioritizaci a dostupné zdroje. Každé opatření bude specifikováno s ohledem na časový rámec, odpovědné osoby a očekávaný výsledek. Harmonogram pomůže efektivně řídit proces implementace a zajistí průběžné sledování dosažených výsledků.

Hlavní oblasti implementace budou zahrnovat optimalizaci skladového hospodářství, diverzifikaci dodavatelů, zlepšení plánování výroby, modernizaci výrobních technologií a zajištění stabilního pracovního prostředí. Tyto kroky budou rozděleny do krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých opatření, aby bylo dosaženo maximální efektivity při minimalizaci rizik.

## Harmonogram implementace opatření pro riziko č. 1: Poruchy strojů a výrobních zařízení

Opatření	Časový rámec	Odpovědná osoba	Výsledek
Školení personálu	Krátkodobé	HR manažer	Zvýšení kvalifikace pro údržbu strojů
Uzavření spolupráce s Vzdělávacím institutem	1. měsíc	HR manažer	Odborné kurzy údržby
Absolvování online kurzů (LinkedIn Learning)	2. měsíc	Zaměstnanci	Rychlá oprava drobných závad
Zajištění technické podpory	Střednědobé	Technický manažer	Rychlé řešení složitějších závad
Dohoda o dálkové podpoře s dodavatelem	1. měsíc	Vedoucí nákupu	Možnost vzdálené diagnostiky
Nastavení online podpory (TeamViewer, AnyDesk)	2. měsíc	IT oddělení	Rychlá pomoc při poruše
Vytvoření plánu náhradních činností	1. měsíc	Vedoucí směny	Jasně pokyny pro zaměstnance
Preventivní údržba strojů	Dlouhodobé	Technik údržby	Snížení výpadků výroby
Implementace CMMS systému (Fiix, UpKeep)	1. - 2. měsíc	IT oddělení	Plánovaná údržba a evidence

**Harmonogram implementace opatření pro riziko č. 2: Neefektivní plánování zásob**

<b>Opatření</b>	<b>Časový rámec</b>	<b>Odpovědná osoba</b>	<b>Výsledek</b>
Implementace systému řízení zásob	Střednědobé	Vedoucí logistiky	Přesné plánování zásob
Zavedení systému MRP	1. - 2. měsíc	IT oddělení	Automatizace plánování materiálu
Školení zaměstnanců na práci se systémem	3. měsíc	Interní školitel	Zvýšení efektivity práce
Stanovení minimální úrovně zásob	1. měsíc	Skladový manažer	Rezerva pro krizové situace
Pravidelná kontrola stavu zásob	Průběžně	Skladový manažer	Včasná reakce na výkyvy
Implementace WMS systému	2. - 3. měsíc	IT oddělení	Automatizace skladových procesů
Organizace skladu pro vytvoření rezervního prostoru	4. měsíc	Vedoucí logistiky	Efektivní využití skladovacích ploch

**Harmonogram implementace opatření pro riziko č.3: Nedostatek pracovní síly na trhu**

<b>Opatření</b>	<b>Časový rámec</b>	<b>Odpovědná osoba</b>	<b>Výsledek</b>
Zavedení benefitů (rehabilitace, masáže, Multisport)	1. měsíc	Vedoucí	Zlepšení spokojenosti a udržení pracovníků
Střídání fyzicky náročných činností	2. měsíc	Vedoucí výroby	Snížení fyzického přetížení
Modernizace dílen a ergonomické úpravy	2. - 4. měsíc	Technik údržby	Zlepšení komfortu při práci
Průběžné hodnocení spokojenosti (dotazníky)	Průběžně	Vedoucí	Zpětná vazba pro další zlepšení

**Harmonogram implementace opatření pro riziko č.4: Vstup nových hráčů na trh**

<b>Opatření</b>	<b>Časový rámec</b>	<b>Odpovědná osoba</b>	<b>Výsledek</b>
Zaměření na cílové segmenty	1. - 3. měsíc	Marketingový specialista	Lepší cílení na zákazníky ochotné platit za kvalitu
Zavedení větší počet menších formátů	3. měsíc	Manažer výroby	Efektivní využití materiálu
Marketingová kampaň na sociálních sítích	5. měsíc	Marketingový specialista	Oslovení cílových skupin
Získání certifikátu ISO 9001	3–6. měsíců	Vedoucí	Zlepšení image a konkurenceschopnosti
Propagace certifikátů v marketingových materiálech	Průběžně	Marketingový specialista	Posílení prestiže a přidaná hodnota pro zákazníka

**Harmonogram implementace opatření pro riziko č.5: Zvyšování cen vstupních materiálů**

<b>Opatření</b>	<b>Časový rámec</b>	<b>Odpovědná osoba</b>	<b>Výsledek</b>
Uzavření dlouhodobých smluv	1. - 2. měsíc	Nákupčí	Minimalizace cenových výkyvů
Implementace metod Lean Production a Six Sigma	3. - 6. měsíc	Výrobní tým	Efektivní využití surovin
Analýza spotřeby materiálu	Průběžně	Technologický tým	Identifikace úsporných opatření
Úprava cenové politiky	1. měsíc	Vedoucí	Přizpůsobení cen nárůstu nákladů
Komunikace změn zákazníkům	2. měsíc	PR oddělení	Transparentní přístup zvyšující loajalitu

**Harmonogram implementace opatření pro riziko č.6: Nedostatečné zásoby surovin**

<b>Opatření</b>	<b>Časový rámec</b>	<b>Odpovědná osoba</b>	<b>Výsledek</b>
Zavedení automatizovaného systému (RFID, čárové kódy)	1. - 2. měsíc	IT oddělení	Optimalizace skladového hospodářství
Pravidelná inventura s využitím nové technologie	Průběžně	Skladový manažer	Přesná kontrola zásob
Stanovení minimální úrovně zásob	1. měsíc	Skladový manažer	Rezervní kapacita pro krizové situace
Pravidelná kontrola stavu zásob	Průběžně	Skladový manažer	Včasná reakce na pokles zásob
Zavedení metody FIFO	2. měsíc	Skladový manažer	Správný tok výrobků
Rozdělení skladu do zón podle typu výrobku	3. měsíc	Manažer logistiky	Snadná orientace
Pravidelné proškolení nových zaměstnanců	Průběžně	HR oddělení	Trvalá udržitelnost efektivního řízení

## Harmonogram implementace opatření pro riziko č.7: Závislost na jednom dodavateli surovin

Opatření	Časový rámec	Odpovědná osoba	Výsledek
Zahrnutí záruk prioritního dodání a stabilní ceny	2. měsíc	Nákupní manažer	Snížení rizika cenových výkyvů
Vyhledávání dalších českých dodavatelů	3. měsíc	Vedoucí	Alternativní zdroje surovin
Získávání zpětné vazby od dalších odběratelů	Průběžně	Vedoucí	Vyhodnocení spolehlivosti dodavatele
Interní hodnocení dodavatelských vztahů	Každé čtvrtletí	Vedoucí	Rychlá reakce na potenciální problémy

### 5.7. Podání doporučení

Na základě provedené analýzy rizik byly identifikovány nejvýznamnější hrozby pro podnik, zejména v oblastech provozních, finančních, personálních a výrobních rizik. Klíčovými problémy jsou poruchy strojů, neefektivní plánování zásob, nedostatek pracovní síly, vstup nových konkurentů na trh, rostoucí ceny vstupních materiálů, nedostatečné zásoby surovin a závislost na jednom dodavateli.

Podniku bych doporučila se zaměřit na optimalizaci údržby strojů a modernizaci výrobních technologií. V oblasti zásobování je klíčové zavést efektivní skladovací systém a vytvořit bezpečnostní zásoby. Personální stabilitu lze zvýšit zlepšením pracovního prostředí a zavedením benefitů. V rámci konkurenceschopnosti je důležité posílit marketing a zaměřit se na kvalitu české výroby. Zároveň je nutné rozšířit síť dodavatelů, aby se snížila závislost na jednom partnerovi.

## Závěr

Diplomová práce se zaměřila na analýzu řízení rizik ve vybraném výrobním podniku s cílem identifikovat klíčová rizika, která mohou ohrozit jeho stabilitu a dlouhodobý rozvoj. Cílem bylo navrhnout opatření, která by minimalizovala dopady těchto rizik a přispěla k udržení konkurenceschopnosti na trhu. Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část, přičemž každá část měla svůj specifický přínos k dosažení celkového cíle.

V teoretické části byly popsány základní pojmy a koncepty týkající se řízení rizik v podniku. Byla představena teorie rizik, metody identifikace, hodnocení a řízení rizik. V práci jsou popsány různé přístupy k řízení rizik, včetně preventivních opatření. Byly rovněž představeny marketingové metody, jako jsou SWOT analýza, PESTLE analýza a metody kvantitativního hodnocení rizik, které poskytují komplexní přístup k identifikaci a hodnocení možných hrozeb.

Praktická část byla zaměřena na konkrétní analýzu rizik ve vybraném podniku. Nejprve byla provedena identifikace rizik pomocí strukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky a sběru dat o provozních procesech a výsledcích hospodaření. Na základě těchto údajů byly vypracovány matice rizik, které umožnily přehledně znázornit nejzávažnější rizika podle jejich pravděpodobnosti výskytu a možných dopadů.

Následně byla rizika rozdělena do několika kategorií: provozní rizika, finanční rizika, personální rizika, rizika konkurenceschopnosti a výrobní rizika. Z každé kategorie byla vybrána nejkritičtější rizika, která vykazovala nejvyšší rizikovost na základě stanovené metodiky hodnocení. Mezi nejvýznamnější identifikovaná rizika patří poruchy strojů a výrobního zařízení, neefektivní plánování zásob, nedostatek pracovní síly na trhu, vstup nových hráčů na trh, zvyšování cen vstupních materiálů, nedostatečné zásoby surovin a závislost na jednom dodavateli surovin.

Pro každé riziko byla navržena strategie minimalizace, přičemž zvláštní důraz byl kladen na proveditelnost a efektivitu navrhovaných opatření. Mezi klíčová doporučení patří modernizace výrobního zařízení a zavedení preventivní údržby, zavedení systému MRP pro efektivnější plánování zásob, zlepšení pracovního prostředí pro stabilizaci personálu, rozšíření odběratelských segmentů a marketingové aktivity zaměřené na podporu české výroby. Dále bylo doporučeno posílit spolupráci s klíčovým dodavatelem surovin a zároveň vyhledat nové dodavatelské partnery pro minimalizaci rizika výpadků.

Implementace těchto opatření byla rozpracována v harmonogramu s jasně stanovenými časovými rámci a odpovědnostmi, což zajistí systematické zavádění navržených změn. Bylo předpokládáno, že realizace těchto kroků povede ke zvýšení provozní stability podniku, snížení provozních nákladů a posílení konkurenceschopnosti na trhu.

Závěrem lze konstatovat, že identifikace rizik a jejich systematické řízení jsou klíčovými prvky pro úspěšné řízení podniku. Navržené strategie minimalizace rizik poskytují firmě návod, jak se efektivně vypořádat s nejvýznamnějšími hrozbami. Realizace doporučených opatření povede ke stabilizaci výrobních procesů, zvýšení kvality řízení zásob, lepšímu personálnímu zajištění a udržení konkurenceschopnosti i v případě vstupu nových hráčů na trh. Tím se vytvoří pevný základ pro dlouhodobý rozvoj podniku a jeho udržitelnost v dynamickém podnikatelském prostředí.

## Použitá literatura

- [1] DOLEŽAL, Jan a kolektiv. *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3876-0.
- [2] FOTR, Jiří a HNILICA, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.
- [3] HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2017. 256 s. ISBN 978-80-7400-630-3.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a Petr JANEČEK. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 3. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3722-0.
- [5] KARLÍČEK, Miroslav a kolektiv. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-247-5869-5.
- [6] KORECKÝ, Jan a TRKOVSKÝ, Jiří. *Řízení rizik: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-2673-5.
- [7] KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde Praha, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2
- [8] MOHELSKÁ, Hana a PITRA, Zbyněk. *Manažerské metody*. [Praha]: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-092-8.
- [9] *Nezaměstnanost v ČR, vývoj*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>. [cit. 2025-04-14].
- [10] *Očekávaný růst trhu s viskózními vlákny*. Online. 2024. Dostupné také z: <https://www.ccfgroup.com/informs/prod500000.html>.
- [11] OLSON, David L. a Desheng Dash WU. *Enterprise Risk Management*. 1. vydání. Singapore: World Scientific, 2017. ISBN 978-981-3149-65-7.
- [12] PEARCE, D. W. *Macmillanův slovník moderní ekonomie*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85814-58-9.
- [13] *Profil společnosti*. Online. Dostupné z: <https://www.vyroubal.cz/>. [cit. 2025-04-14].
- [14] ŘEZÁČ, František. *Řízení rizik v pojišťovnictví*. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-113-1.

- [15] *Řízení rizik organizace podle ISO 31000*. Online. 2020. Dostupné z: <https://www.krucek.cz/rizeni-rizik-organizace-s-vyuzitim-normy-iso-31000/>. [cit. 2025-04-12].
- [16] SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4173-3.
- [17] SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5329-3.
- [18] VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kolektiv. *Podnikové řízení*. 1. vydání. Praha: Grada, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [19] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [20] ZUZANĀK, Aleš. *Podnikání včera, dnes a zítra*. Praha: Leges, 2022. ISBN 978-80-7502-457-2.