

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA

PŘÍSTUP PODNIKATELŮ A PŘEDSTAVITELŮ MIKRO PODNIKŮ  
A MALÝCH PODNIKŮ K ŘÍZENÍ RIZIKA

**Bakalářská práce**

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA

PŘÍSTUP PODNIKATELŮ A PŘEDSTAVITELŮ MIKRO PODNIKŮ  
A MALÝCH PODNIKŮ K ŘÍZENÍ RIZIKA

**Bakalářská práce**

**Autor:** David Pluskal

**Vedoucí práce:** Mgr. Michal Müller, Ph.D.

Olomouc 2024

### **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „*Přístup podnikatelů a představitelů mikro podniků a malých podniků k řízení rizika*“ vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího práce a uvedl jsem v ní všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne .....

Podpis .....

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl velice poděkovat vedoucímu bakalářské práce Mgr. Michalu Müllerovi, Ph.D., za věnovaný čas, poskytnuté rady a odborné připomínky, které mi pomohly k realizaci této práce. Dále bych rád poděkoval všem respondentům za účast ve výzkumu a poskytnutí potřebných informací. V neposlední řadě bych také chtěl poděkovat rodině a známým za podporu.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá přístupem podnikatelů a představitelů mikro a malých podniků k řízení rizika. Cílem práce je zjistit, jaké využívají nástroje a techniky pro řízení rizik a zda mají implementován systém krizového řízení. Dále zjištění aktuálních rizik, hodnocení státní podpory, včetně požadovaných změn. Práce je rozdělena na dvě části, první část se věnuje teoretickému základu z odborné literatury. První a druhá kapitola poskytují charakteristiku podnikání, podnikatele a popisují mikro a malé podniky, včetně jejich významu pro společnost. Třetí kapitola se zabývá rizikem, jeho řízením, nástroji pro identifikaci a minimalizaci. Čtvrtá kapitola se zabývá současným stavem podnikání a zobrazuje možnosti finanční a nefinanční podpory. Druhá část práce představuje praktickou část, zahrnující metodiku výzkumu, výběr vzorku a popis respondentů. Jsou zde prezentovány výsledky kvantitativního dotazníkového šetření a kvalitativního výzkumu prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů. Součástí praktické části je i uvedení překážek při sběru dat, limitů a diskuse, která nabízí porovnání odborné literatury se získanými daty z výzkumu. Závěr obsahuje vyhodnocení získaných dat a formulaci doporučení pro podnikatele a podniky.

## **Klíčová slova**

Riziko, podnikatelé, mikro podnik, malý podnik, řízení rizika

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with the approach of entrepreneurs and representatives of micro and small enterprises to risk management. The aim of the thesis is to find out what tools and techniques they use for risk management and whether they have implemented a crisis management system. Also identifying current risks, the evaluation of government support, including required changes. The thesis is divided into two parts, the first part is dealing with the theoretical background from the literature. The first and second chapters present the characteristics of business, entrepreneurs and describe micro and small enterprises, including their importance to society. The third chapter focuses on risk, its management, tools for identification and minimization. The fourth chapter is devoted to the current state of entrepreneurship and shows the possibilities of financial and non-financial support. The second part of the thesis is the practical part, which includes the research methodology, sampling, and description of the respondents. The results of a quantitative questionnaire survey and qualitative research through semi-structured interviews are presented. The practical part of the paper includes an introduction to the barriers to data collection, limits and a discussion that offers a comparison of the literature with the research data. The conclusion includes an evaluation of the collected data and the formulation of recommendations for entrepreneurs and enterprises.

## **Keywords**

Risk, entrepreneurs, micro enterprise, small enterprise, risk management

## Obsah

Úvod.....	9
1 Podnikání, podnikatel a zaměstnanec .....	11
1.1 Charakteristika podnikatele a podniku .....	11
1.2 Charakteristika zaměstnance.....	12
1.3 Podnikání vs. Zaměstnanecký poměr .....	13
2 Mikro a malé podniky.....	15
2.1 Definice mikro a malých podniků .....	15
2.2 Význam mikro a malých podniků.....	16
3 Řízení rizik a krizové řízení podniku.....	18
3.1 Riziko.....	18
3.1.1 Rozdělení rizik.....	18
3.1.2 Řízení rizik.....	20
3.1.3 Nástroje pro identifikaci rizik .....	21
3.1.4 Možnosti minimalizace rizika.....	23
3.2 Krize.....	26
3.3 Krizové řízení .....	27
4 Rizika a podpora podnikání v současném stavu .....	28
4.1 Aktuální rizika .....	28
4.2 Podpora podnikání .....	30
4.2.1 Finanční podpora .....	31
4.2.2 Nefinanční podpora.....	32
5 Praktická část .....	34
5.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky.....	34
5.2 Metody výzkumu .....	35
5.3 Popis vzorku a výběru respondentů .....	36
5.4 Analýza výzkumných dat z dotazníků .....	37
5.5 Analýza výzkumných dat z rozhovorů .....	45
5.6 Překážky při sběru dat a limity výzkumu .....	55
5.7 Diskuse a doporučení pro podnikatele a podniky.....	56
Závěr .....	60
Summary.....	62
Seznam zdrojů.....	63
Seznam obrázků.....	69
Seznam grafů .....	70

Seznam tabulek.....	71
---------------------	----



# Úvod

Bakalářská práce se zabývá přístupem podnikatelů a představitelů mikro podniků a malých podniků k řízení rizika. Konkrétním cílem práce je zjistit, jaké nástroje a techniky pro řízení rizik podnikatelé, představitelé mikro podniků a malých podniků používají. Dále jaká jsou aktuální rizika a zda mají implementován systém krizového řízení. Je důležité, aby podnikatelé a podniky byli schopni systematicky přistupovat k identifikaci, hodnocení a řízení rizik a měli jasný plán pro případná rizika a krizové situace. To přispívá k dlouhodobé stabilitě, udržitelnosti a úspěchu podniku. V textu je zdůrazněno např., že nesprávná reakce na rizika, nedostatečné finanční řízení, nedostatečná péče o zákazníky, zaměstnance, dodavatele a odběratele může vést k vážným problémům, a dokonce ohrozit existenci podniku. Vyzdvihnuto bude monitorování legislativního a administrativního vývoje, včetně flexibilní adaptace.

Práce obsahuje teoretickou a praktickou část. V první, tedy teoretické části, je na základě odborné literatury definována základní terminologie a obecné pojmy jakožto riziko, podnikání či podnik. Též jsou zde uvedeny rozdíly mezi podnikáním a zaměstnáním a definovány mikro a malé podniky, včetně shrnutí jejich významu pro společnost. Dále je popsáno rozdělení rizik a sděleny možnosti identifikace a snižování rizika, včetně definice krize a krizového řízení. Jedna z kapitol teoretické části se věnuje současné situaci, aktuálním rizikům a možnostem finanční a nefinanční podpory. Veškeré tyto informace získané z odborné literatury poskytnou dostatečný podklad pro praktickou část práce.

Praktická část bakalářské práce je složena z popisu metodiky výzkumu, analýzy a výsledků výzkumu. Pro potřebu práce byl zvolen smíšený výzkum. Byly použity dva různé přístupy, a to kvalitativní a kvantitativní, čímž je zajištěno zvýšení kvality výstupu práce než při použití přístupů samostatně. Zúčastnění respondenti byli z důvodu ochrany osobních údajů anonymizováni. V práci je provedeno dotazníkové šetření, jehož otázky vychází především z teoretických předpokladů. Dotazníkové šetření má za úkol se soustředit blíže např. na to, jaká jsou aktuální rizika, jakým způsobem jsou rizika řízena a jak probíhá vzdělávání v oblasti řízení rizik. Následně jsou data zanalyzována a vyhodnocena pomocí statistické analýzy. Dále byly provedeny osobní polostrukturované rozhovory, které si kladou za cíl získat podrobnější informace u konkrétních subjektů. Získaná data z obou metod výzkumu pomohou získat srovnání teorie a reálných dat. Další

kapitoly praktické části jsou věnovány zpracování dotazníkového šetření či vyhodnocení rozhovorů.

Závěrečná část práce obsahuje i diskusi, která porovnává informace z odborné literatury a data získaná při zpracování dotazníkového šetření a rozhovorů. Součástí práce je celkové zhodnocení aktuální situace, identifikace aktuálních rizik v podnikatelském prostředí a budou navrhnutá možná doporučení pro efektivnější řízení rizika.

Téma jsem zvolil, protože mi to přišlo velice zajímavé a v dnešní nejisté době je velice důležité myslet na riziko a jeho řízení v oblasti podnikání. Domnívám se, že se jedná o velice podstatné téma v ekonomické oblasti a dle Crouhy et al., (2005) se jedná o oblast, která vyžaduje dlouhodobou a neustálou pozornost.

# 1 Podnikání, podnikatel a zaměstnanec

V kapitole bude pojednáváno o základní charakteristice pojmů a budou srovnány dvě klíčové profesní cesty: podnikání a zaměstnanecký poměr. Cílem bude poskytnout komplexní přehled o charakteristice a rizicích obou možností, a usnadnit tak důležité životní rozhodnutí.

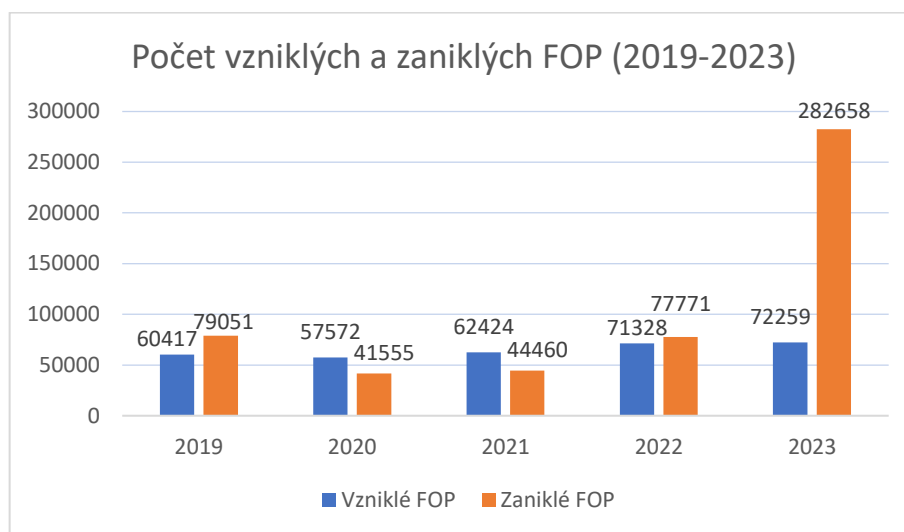
V první části budou definovány pojmy podnikatele a podniku. Bude zde popsána legislativa a zodpovědnost, kterou s sebou podnikání přináší. Následovat bude charakteristika zaměstnance, včetně specifikace pracovněprávního vztahu a benefitů týkajících se zaměstnání. V závěrečné části kapitoly bude provedeno podrobné srovnání podnikání a zaměstnaneckého poměru. Budou převážně zdůrazněna specifická rizika, rozdíly, vlastnosti a zodpovědnost spojená s podnikáním.

## 1.1 Charakteristika podnikatele a podniku

V § 420 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb. Občanského zákoníku je uvedeno, že podnikatelem je ten: *„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.“* Tento zákon podnikatele též popisuje jako osobu uzavírající smlouvy týkající se vlastního podnikání, výroby nebo související činnosti, nebo provádí své povolání samostatně, a to i v případě, že jedná za sebe nebo jménem jiného. Dále je definováno: *„Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona“* (§ 421 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb. Občanského zákoníku).

Když se hovoří o podniku, není spojován jen s fyzickým místem nebo hmotnými hodnotami. Podnik, jak ho definuje § 5 odst. 1 zákona č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník, je: *„soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku patří věci, práva a jiné majetkové i nemajetkové hodnoty, které slouží k provozování podniku nebo mají tomuto účelu sloužit vzhledem k jejich povaze.“* V grafu č. 1 je znázorněn vývoj počtu vzniklých a zaniklých fyzických osob podnikajících od roku 2019 do 2023.

**Graf č. 1:** Roční počet vzniklých a zaniklých FOP v letech 2019-2023



Zdroj: CRIBIS.CZ, 2024; vlastní zpracování

## 1.2 Charakteristika zaměstnance

Zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů společností a mají výrazný dopad na správné fungování firem a na celkovou ekonomiku státu (Hobson & Forbes Business Development Council, 2024). Pojem „zaměstnanec“ definuje § 6 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce: „*Zaměstnancem je fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.*“

V souladu s tímto pojmem se vyskytuje i pojem zaměstnavatel, § 7 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb. Zákoník práce uvádí, že: „*Zaměstnavatelem je osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.*“ Nejrozšířenějším typem zaměstnavatelů jsou soukromé firmy, nejčastěji právě malé a střední podniky, jejichž cílem často bývá zisk a konkurenceschopnost (European Union, ©1995-2024).

Další možností je státní sektor, hlavním cílem je poskytování veřejných služeb či naplňování společenských cílů (Veber & Srpová, 2012). § 5 zákona č. 234/2014 Sb. o státní službě udává činnosti, které se sem řadí. Jedná se o zaměstnance ve školství, zdravotnictví, veřejných službách nebo ve vědeckém a výzkumném sektoru. Zaměstnavatelem jsou i neziskové organizace, které mají placené zaměstnance na podporu jejich společenských, popř. enviromentálních cílů (Veber & Srpová, 2012).

Zákon č. 262/2006 Sb. zákoníku práce udává, že pracovněprávní vztah vzniká na základě písemného uzavření pracovní smlouvy, kde se zaměstnavatel a zaměstnanec dohodnou a stanoví pracovní podmínky, včetně platu, pracovní doby, povinností a práv

obou stran. Zákoník práce taktéž upravuje, že vyhotovení je obvykle ve třech stejnopisech, a to pro zaměstnavatele, zaměstnance a okresní správu sociálního zabezpečení, přičemž zaměstnavatel je vždy povinen zaměstnanci předat jedno vyhotovení. Pracovat lze na hlavní pracovní poměr, zkrácený pracovní poměr či dohodu o provedení činnosti (DPČ) a dohodu o provedení práce (DPP).

Za provedenou práci náleží zaměstnanci mzda, popř. plat a další odměny za práci, které byly domluveny při podpisu smlouvy (Zákon č. 262/2006 Sb. zákoníku práce). Rozdíl mezi platem a mzdou je takový, že plat pobírají státní zaměstnanci a mzda náleží zaměstnancům v soukromých firmách a v případě platu jsou vytvořeny tzv. platové tabulky, což je státní nástroj použitý na systematické uspořádání a prezentaci informací o platových úrovních (Krejčová, 2019). Zaměstnanci tedy vidí, jak jsou jejich platy stanoveny a jsou zajištěny spravedlivé platové podmínky.

### **1.3 Podnikání vs. Zaměstnanecký poměr**

Tato část práce se věnuje problému, kterým čelí mnozí lidé při rozhodování o tom, jaký způsob zvolí při vydělávání peněz. Rozhodnutí by mělo být spojeno s pečlivou úvahou. Existuje celá řada skutečností, které mohou být poměrně snadno přehlédnuty. Přejít na status podnikatele s sebou nese nejen pozitivní ale i negativní aspekty. I když se nejedná o nevratný proces, tak vždy nese riziko selhání s možností trvalých ztrát. Součástí podnikatelské činnosti by měla být i orientace v legislativě, finanční gramotnost a sledování rizik včetně řízení rizik (Veber & Srpová, 2012).

Mnozí se mohou rozhodnout pro podnikání zejména z přesvědčení, že přinese volnou pracovní dobu, samostatné rozhodování a možnost vysokých příjmů. Avšak, podnikání vyžaduje pečlivé zvážení. Bez řádného a efektivního plánování má jen málo jednotlivců šanci na úspěch. Úspěch vyžaduje obětování na více úrovních a mnoho úsilí, počínaje získáním všech nezbytných povolení a listů až po věnování většiny času podnikatelské činnosti a budování dobré pověsti. Tabulka č. 1 zobrazuje některé rozdíly mezi těmito způsoby.

**Tabulka č. 1: Rozdíly mezi podnikáním a zaměstnáním**

<b>Charakteristika</b>	<b>Podnikání</b>	<b>Zaměstnanecký poměr</b>
<b>Finanční stabilita</b>	Příjem závislý na výsledcích podnikání; nepravidelné příjmy	Stálý a pravidelný měsíční příjem; možnost odměn
<b>Firemní kultura</b>	Tvorba dle vlastních hodnot	Firemní kultura zaměstnavatele
<b>Kariérní vývoj</b>	Vlastní rozvoj; možnost rychlého růstu	Omezený vývoj kariéry; možnost dlouhého trvání
<b>Odpovědnost a riziko</b>	Plná zodpovědnost za práci i úspěch; ručení celým majetkem či do výše nesplaceného vkladu	Odpovědnost pouze za pracovní povinnosti; uvedeno v pracovní smlouvě
<b>Povinnosti</b>	Daňové povinnosti; dodržování a kontrola legislativy; odpovědnost za pracovníky	Dodržování pracovní smlouvy
<b>Pracovní doba</b>	Nestanovena, nepravidelná; záleží na podnikateli	Stanovena zaměstnavatelem; zákonné limity
<b>Pracovní náplň</b>	Nestanovena; potřeba dělat vše, co je potřeba.	Stanovena v pracovní smlouvě
<b>Rozhodování</b>	Plná zodpovědnost, samostatné rozhodování a řízení podnikání	Firemní pravidla, nadřízenost a podřízenost
<b>Pojištění</b>	Potřeba ale ne nutnost zajištění nemocenského, nutnost samostatného placení ZP a SP apod.	SP a ZP zajišťuje zaměstnavatel, nemocenská, možné příspěvky na penzijní připojištění apod.
<b>Začátek</b>	Potřeba získání oprávnění k podnikatelské činnosti – Vyřizování na úřadech – ČSSZ, Živnostenský úřad apod.	Pracovní smlouva, popř. výpis z trestního rejstříku, zdravotní prohlídka apod.
<b>Zaměstnanecké výhody</b>	Žádné výhody	Dle smlouvy – např. dovolená, stravenky, sick days, příspěvky na pojištění apod.
<b>Výpovědní lhůta</b>	Ukončení činnosti záleží pouze na podnikateli	Zákonná 2měsíční lhůta

Zdroj: Veber & Srpová, 2012; vlastní zpracování

## 2 Mikro a malé podniky

V této kapitole bude pojednáváno o mikro a malých podnicích. Kapitola bude rozdělena na více částí. První část bude věnována definici a specifikům mikro a malých podniků, včetně tabulky popisující kategorizaci účetních jednotek a zdůraznění rozdílů se středními a velkými podniky. Následuje část, kde bude popsán význam těchto podniků v ekonomické sféře a zmíněny důvody, proč je jejich existence nezbytná.

### 2.1 Definice mikro a malých podniků

V rámci Evropské Unie a v České republice dle § 1b zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví existují 4 velikosti účetních jednotek, jedná se o mikro, malou, střední a velkou jednotku. Toto zařazení určuje povinnosti pro podniky a to např. v jakém rozsahu jsou povinni tvořit a zveřejňovat účetní závěrku, provádět audit, sepisovat výroční zprávu či sestavovat přehled o příjmech a výdajích (tzv. cashflow).

Pro zařazení do těchto skupin se používají finanční ukazatele a počet zaměstnanců v podniku viz. tabulka č. 2, tyto údaje se vztahují k poslednímu zdaňovacímu či účetnímu období a vyhodnocují se obvykle poslední rozvahový den. Mezi kritéria patří: celková hodnota aktiv, roční úhrn čistého obratu a průměrný počet zaměstnanců v průběhu účetního období. V případě že účetní jednotka překročí či nedosáhne předchozí hodnoty, tak od počátku následujícího období se přesouvá do příslušné kategorie dle kritérií. Platí, že nesmí přesáhnout alespoň 2 z uvedených kritérií (§ 1b zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví).

Tabulka č. 2: Kategorizace účetních jednotek

Kategorie účetní jednotky	Aktiva celkem	Roční úhrn čistého obratu	Průměrný počet zaměstnanců
Mikro	Do 9 milionů Kč	Do 18 milionu Kč	Do 10
Malá	Do 100 milionů Kč	Do 200 milionů Kč	Do 50
Střední	Do 500 milionů Kč	Do 1 miliardy Kč	Do 250
Velká	Nad 500 milionů Kč	Nad 1 miliardu Kč	Nad 250

Zdroj: § 1b zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví; vlastní zpracování

## 2.2 Význam mikro a malých podniků

Organizace Care uvádí, že tyto organizace: „Tvoří přibližně 95,4 % všech aktivních podnikatelských subjektů a společně zaměstnávají téměř polovinu všech praceschopných lidí“. Z čehož vyplývá, že významně přispívají ke zlepšení evropské a české ekonomiky (AMSP ČR, 2022). Jejich výhodou je vysoká konkurenční schopnost vůči světu. Evropská unie považuje tyto podniky společně se středními podniky jako možné řešení problému zaměstnanosti, kterou pomáhají zajišťovat a rozvíjet (Vodáček & Vodáčková, 2004; AMSP ČR, 2022).

Mikro a malé podniky bojují o svoji pozici na trhu současně se středními, a hlavně velkými podniky. Tabulka č. 3 zobrazuje některé z rozdílů. Každá velikost podniku má svoje výhody a nevýhody, např. velký podnik většinou často trpí byrokratismem, je zde větší náročnost řízení, a ne zřídka je organizační pružnost velmi nízká. Mikro a malé firmy se dokážou velice rychle přizpůsobit měnícímu se prostředí a reagovat na nová rizika (Havlíček & Kašík, 2005). Způsobeno je to i skutečnostmi, že mají nižší administrativní zátěž a jsou méně náročné jak na hmotné, tak i nehmotné zdroje o státních zakázky (Vodáček & Vodáčková, 2004).

Menší podniky mají své slabé stránky, jejich kapitálová síla nebo složitější dostupnost k nákladným znalostním zdrojům jim zneprůjemňuje jejich existenci. Jejich velikost a pozice na trhu způsobuje též horší pozici v soutěžích o státních zakázky (Vodáček & Vodáčková, 2004).

**Tabulka č. 3:** Rozdíly mezi velikostí podniku

<b>Charakteristický parametr hodnocení</b>	<b>Mikro a malý podnik</b>	<b>Velký podnik</b>
Náročnost řízení	Nízká	Vysoká
Sklon k byrokratismu	Nízký	Vysoký
Organizační pružnost	Vysoká	Nízká
Kapitálová síla	Nízká	Vysoká
Dostupnost ke znalostem, zdrojům	Nízká	Vysoká
Rizika a možnosti redukce	Vysoké	Nízké

Zdroj: Vodáček & Vodáčková, 2004, s. 21-22; Havlíček & Kašík, 2005; vlastní zpracování

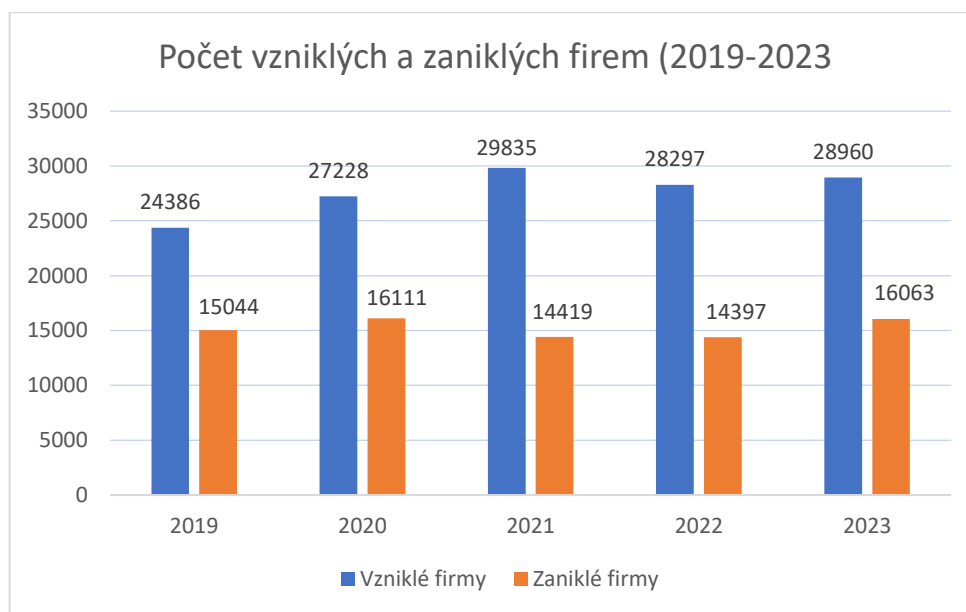


Ačkoliv se to může zdát nepravděpodobné, tak mnohé velké podniky by se bez pomoci menších podniků neobešly, působí totiž jako jejich subdodavatelé, Veber a Srpová, 2012 uvádí, že „Není tajemstvím, že automobilky běžně nakupují od svých dodavatelů cca 60 % komponentů a že mezi těmito dodavateli, stejně jako mezi dodavateli služeb, jsou malé a střední firmy.“

V případě úspěchu i neúspěchu lidé v těchto podnicích nesou plnou odpovědnost. Riziko je pro mikro a malé podniky mnohem vyšší, protože i jedna chyba dokáže poškodit jejich pověst a vést až ke konci podnikání. V grafu č. 2 je znázorněn vývoj počtu vzniklých a zaniklých firem od roku 2019 do 2023.

Mikro a malé podniky jsou opakem ekonomické a politické moci, nemají možnost vytvořit monopolistické postavení a strhnout na sebe moc. Zároveň reprezentují místní kapitál, protože se nezdá, že by byly vlastněny zahraničním subjektem (Veber & Srpová, 2012). Téměř vždy zůstávají ve státě, kde zahájily svoji činnost a většinou i zůstávají ve stejném regionu, a to nejen z důvodu, že tam zpravidla bydlí ale zároveň je i zpravidla jejich region v činnosti podporuje. Převážně se sem řadí mnohé malé provozovny jako např. cukrářství či kavárny.

**Graf č. 2:** Roční počet vzniklých a zaniklých firem v letech 2019-2023



Zdroj: CRIBIS.CZ, 2024; vlastní zpracování

## 3 Řízení rizik a krizové řízení podniku

V podnikání, zejména v malých a středních podnicích, čelí subjekty často rizikům a krizím. Tato kapitola bude zaměřena na jasné vysvětlení a definici těchto klíčových pojmů. Nalezení přesné definice je kritické pro schopnost subjektu efektivně vyvinout krizový management, aktivně předcházet rizikům a udržet si svou pozici na trhu.

Kapitola bude obsahovat stěžejní část práce, a to konkrétně problematiku řízení rizik a krizového řízení podniku a je rozdělena do více podkapitol, z nichž každá bude důležitá pro správné pochopení tématu řízení rizika.

V první části bude definován pojem riziko a zdůrazněno, že riziko může mít jak negativní, tak i pozitivní dopad. Bude zde popsáno rozdělení rizik v rámci podniku, možnosti přístupů podnikatelů k rizikům a následně bude text zaměřen na nástroje pro jeho identifikaci, sledování a případné metody minimalizace rizik.

V následné části bude pojednáváno o definici krize a jejích zdrojích vzniku. V poslední části této kapitoly bude popsána definice krizového řízení podniku, resp. krizového managementu, včetně 5 jeho základních funkcí.

### 3.1 Riziko

Podle Hanssona (2014) je riziko chápáno jako: „*nechtěná událost, která může, ale nemusí nastat*“. Je možné jej popsat pomocí pravděpodobnosti, možností výskytu velikosti účinku či následku, resp. dopadu na firmu a cíl. V určitých případech nelze riziko předpovídat a Korecký a Trkovský (2011, s. 22) uvádí, že: „*riziko je tedy těsně svázáno s nejistotou o budoucím vývoji*“. Riziko je nevyhnutelné, všude přítomné, každý se s ním setkává v každodenním životě a v mnoha definicích se nezřídka špatně spojuje pouze s negativním dopadem, riziko ale představuje ať už hrozbu tak i příležitost (viz. podnikatelské riziko). Hrozba pro firmu znamená negativní účinek nejistoty na dosažení cílů a příležitost pozitivní účinek nejistoty (Korecký & Trkovský, 2011).

#### 3.1.1 Rozdělení rizik

Pro správné fungování podniku je nezbytné, aby podnik měl rizika správně rozdělena, poté může rozhodnout jaké zvolí nástroje a metody pro sledování a minimalizaci. Lze je rozdělit různými způsoby a záleží pouze na podniku jakou klasifikaci zvolí.

Smejkal a Rais (2013) rizika klasifikují i z hlediska jejich možnosti ovlivnění, a to na neovlivnitelná a ovlivnitelná.

Neovlivnitelná rizika jsou ta, kterým se podnik nemůže nikterak vyhnout a řadí se sem např. riziko legislativní, právní či přírodní.

Ovlivnitelná rizika již podnik může ovlivnit pomocí nástrojů a metod, může je buď snížit nebo se je pokusit odstranit, jednalo by se např. o riziko dodavatelské či technické.

Existuje mnoho způsobů kategorizace rizik a konkrétní rozdělení rizik se liší v závislosti na typu a situaci podniku. V praxi se rizika můžou překrývat a vzájemně ovlivňovat.

**Tabulka č. 4:** Základní rozdělení a oblasti rizik

Oblast rizika	Popis	Příklad
Přírodní katastrofy a havárie	Nepředvídatelné události	Zemětřesení, povodně či požáry
Rizika ochrany životního prostředí	Dopady lidské činnosti	Ochrana přírodních zdrojů, prevence znečištění
Finanční rizika	Ovlivňují finance podniku	Inflace, měnové kurzy, fluktuace cen, vývoj světové ekonomiky
Projektová rizika	Rizika spojená s projekty	Dodržení rozpočtu, kvality, časového termínu či cíle
Obchodní rizika	Vliv na obchodování	Riziko marketingu či managementu, rozpočtové riziko
Technologická rizika	Rizika týkající se vývoje a technologie	Technologické chyby, riziko kvality, modernizace
Technická rizika	Rizika spojená s technikou	Poruchy zařízení, vady materiálu
Politická rizika	Vliv politiky na chod podnikání či podniku	Legislativní změny, nařízení EU, ekologické standardy
Bezpečnostní rizika	Rizika spojená s bezpečností	Bezpečnost personální či fyzická, bezpečnost informací

Zdroj: Smejkal & Rais, 2013; Vlastní zpracování

## **Čisté a podnikatelské riziko**

Jedná se o rozdělení, které se vyskytuje pouze v oblasti podnikání. Veber (2000) vnímá čisté riziko jako nechtěnou událost, kde se vyskytuje pouze negativní odchylka. Typickým příkladem je např. přírodní riziko, kdy hrozí přírodní událost (povodeň, zemětřesení, ...) a dopad na podnik bude negativní.

Tím se liší od rizika podnikatelského, které podle Hnilicy a Fotra (2009) vyjadřuje, že riziko nemusí mít pouze stránku negativní, ale může být považováno i jako pozitivní, a to v případě, že skutečné výsledky podnikatelské činnosti se budou lišit od výsledků očekávaných, přičemž tyto odchylky mohou být žádoucí. Příkladem je např. zavedení nového výrobku na trh či nová investice, tato akce může přinést ztrátu či zisk.

### **3.1.2 Řízení rizik**

Řízení rizik je oblast, které se mnohdy podniky a podnikatelé nedostatečně věnují a nedisponují dostatkem znalostí na zjištění potencionálních rizik. Není tedy možnost reagovat správným způsobem a s dostatečným předstihem k zamezení vytvoření krize.

Ariane Chappelle (2023) tvrdí, že: „*Řízení rizik je podmínkou ambicí: čím ambicióznější je cíl, tím důležitější je řízení rizik k jeho dosažení.*“

Podniky, které dokáží řídit rizika jsou v podnikání mnohem úspěšnější a dokáží eliminovat více rizik než ty, které nemají definována systém ani přístup k řízení rizik.

Rozhodování není jednoduché a každý manažer k nim přistupuje jinak na základě osobních zkušeností, vztahu k riziku a cílů organizace či podnikání (Chappelle, 2023)

Přístupy k riziku by bylo dle Koreckého (2011) možné rozdělit do 3 skupin – odmítání rizika, vyhledávání rizika a neutrální postoj. Přístupy se liší, nemusí přinést pouze úspěch a není možné říci, který je nejlepší a měl by se užívat. Některý z nich se snaží o největší eliminaci rizika a u jiného je na zvážení každého, zda se jedná o přijatelný přístup či už o hazard.

### **Odmítání rizika – Denial of risk**

Podnik a manažer se snaží splnit cíle projektu a mají tendenci hledat rizika s negativním dopadem, chovat se obezřetněji, zvažovat své kroky a snaží se spíše rizikům vyhýbat či jim předcházet, nesnaží se vyhledávat příležitosti s nimi spojené. Hodnocení pravděpodobnost i oceňování dopadu hrozeb bývá vyšší (Korecký & Trkovský, 2011).

### **Vyhledávání rizika – Search for risk**

Rizika s negativním dopadem nejsou tolik vyhledávána, jsou podceňovány a možná využitelnost příležitostí je až přeceňována. Firmy mnohdy řeší rizikovou událost až ve chvíli, kdy skutečně nastane (Korecký & Trkovský, 2011).

### **Neutrální postoj k riziku – Neutral attitude towards risk**

Jedná se o vztah, který nespĺňuje ani jeden z předchozích přístupů k riziku. Vztah je vyvážený, nezkreslený a objektivní. Je to přístup, o který by měl podnik usilovat správným nastavením managementu rizik (Korecký & Trkovský, 2011).

#### **3.1.3 Nástroje pro identifikaci rizik**

K identifikaci lze použít více metod, a to jak univerzální jakožto brainstorming, tak i metody, které mají speciální použití. Rozpoznání rizik je nezbytné z důvodu, aby bylo možné se s nimi vypořádat a reagovat na ně dostatečně včas a správným způsobem.

#### **Brainstorming**

Brainstorming je jedna z nejvyužívanějších metod nejčastěji využívaná v managementu a podnikání. Poprvé byla uvedena v roce 1953 Alexem F. Osbornem a jedná se o metodu využívající kreativity skupiny lidí a snaží se vytvořit co nejvíce nápadů k určitému tématu. Účastníci mají možnost se aktivně zúčastnit této spolupráce a snaží se mezi sebou beze strachu odlišnosti vyměňovat své názory a myšlenky. Cílem je odstranit překážky bránící volnému toku myšlenek, podpořit tvůrčí myšlení a přijít na co nejvíce nápadů, následně vybrat ty nejlepší a použít je pro dosažení stanovených cílů.

V případě identifikace rizik, by se jednalo o vytvoření co nejvíce možných rizik, z nich se poté vyberou ty nejpravděpodobnější a nadále se s nimi pracuje.

#### **Provedení „Pre-Mortem“**

Někteří lidé mohou rozpoznat potenciální problémy již v počáteční fázi podnikání nebo projektu, kdy panuje všeobecné nadšení, nadměrná důvěra a harmonie. Avšak často váhají postavit se do diskuse, odlišit svůj názor od ostatních a upozornit na potenciální rizika, aby se vyhnuli nežádoucím situacím, kdy by se mohli ocitnout sami proti ostatním.

Tato metoda, známá jako „metoda před smrtí“, se využívá méně často, patří ale k efektivnějším nástrojům. Je časově náročná a využívá schopnost imaginace. Účastníci se snaží virtuálně dostat do situace, kde se již vyskytlo riziko nebo krize, a analyzují příčiny potenciálního neúspěchu, který ještě nenastal. Zkoumají a snaží se zjistit, co by mohlo

způsobit selhání projektu a jakým způsobem by se dalo těmto problémům předejít. Metoda je efektivní zejména proto, že v případě aktuálního rizika je podnikatel omezen v racionálním uvažování, a jeho úsudek je ovlivněn současnou situací, ve které se snaží přijímat opatření ke zmírnění nebo odstranění rizika. Analýza tedy umožňuje předvídat potenciální komplikace a přispívá k vylepšení kvality a výsledků projektu (Klein, 2008).

### **Dotazníkové šetření**

Petrusek et al. (1996) uvádí, že se jedná o nejčastější způsob sběru informací nacházející uplatnění v různých oblastech. Je to efektivní a jednoduchý nástroj. Zahrnuje otevřené, polootevřené a uzavřené otázky. Jeho primárním cílem v této oblasti je detekce rizik, jež by mohla ohrozit dosažení cílů projektu či celkového podnikání. Šetření by mohlo obsahovat otázky zaměřené na identifikaci různých rizik, vyhodnocení pravděpodobnosti jejich výskytu, návrhů strategií pro minimalizaci a eliminaci rizik a další.

### **Analýza SWOT**

V marketingu a managementu poměrně známá a snadná analýza SWOT. Ta se zaměřuje na interní i externí prostředí firmy. Rozkladem názvu vzniknou 4 oblasti – Strengths, weaknesses, opportunities and threats (Silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby). Analýza SWOT má několik výhod, jako např. to, že poskytuje jasný, přehledný pohled ve formě umožňující rychlé pochopení a rozmanitost prostředí organizace, včetně analýzy současného stavu a budoucí perspektivy podniku (Petřtyl, 2017).

**Obrázek č. 1:** SWOT matice



Zdroj: Petřtyl, 2017

### **PEST analýza**

Jakubíková (2013) uvádí, že se jedná o analýzu, která pomáhá při hodnocení vnějšího prostředí a faktorů ovlivňujících podnik. S její pomocí lze minimalizovat rizika a rozvoj

podniku. Může být použita i při novém vstupu na trh nebo při zavádění nového produktu či služby. Skládá se ze 4 faktorů (politický, ekonomický, sociální a technologický). Často se rozšiřuje ještě o 2 další faktory a nazývá se PESTLE, obsahuje vše, co analýza PEST, ale je doplněna o legislativní a environmentální faktory.

### **Ishikawa diagram**

Je to efektivní nástroj managementu na vyhnutí se konkrétní události pomocí identifikace specifických problémů a jejich příčin. Tento diagram usnadňuje rozhodovací proces a plánování strategií pro vedení podniku. Kvůli svému znázornění bývá též nazývána diagramem rybí kosti, přičemž „žebra“ představují možné příčiny události a konečný výsledek se objeví v hlavě (Hayes, 2023).

### **3.1.4 Možnosti minimalizace rizika**

Podniky a podnikatelé by měli brát existenci rizika převážně jako součást podnikání. Musí se ale rozhodnout, jaké metody jsou vhodné při volbě snižování rizika, protože to může výrazně ovlivnit jejich činnost a budoucnost. Pomocí správných nástrojů a opatření lze dosáhnout cílů s minimálním dopadem nebo překážkami. Při rozhodování se je rozhodováno dle zvoleného postupu. Během tohoto procesu je vhodné i kontaktovat zainteresované strany, aby se mohli účastnit rozhodování (Smejkal & Rais, 2013).

Nejprve se identifikují rizika, pravděpodobnost nastání a též se zjistí možné následky dopadu. Následuje hledání efektivních nástrojů a opatření ke snížení daného rizika. Zásadní roli má i časová náročnost implementace a to, zda má podnik možnost reagovat dostatečně rychle, efektivně a zda je zde dostatečná flexibilita nástroje v případě změny situace a v průběhu vývoje. Po zvolení je ještě potřeba zkontrolovat, zda je metoda prezentována jednoznačně a zda se dají opatření v průběhu sledovat, hodnotit a případně aktualizovat. Ideální je vytvořit mechanismus či nástroj na průběžné monitorování rizik (Fotr & Hnilica, 2014; Smejkal & Rais, 2013).

#### **3.1.4.1 Retence rizik**

Jednou z často využívaných metod minimalizace je retence rizik. Vyplývá z principu, že se jedná o přijatelné riziko, může existovat větší počet rizik, ale většina je ignorována a není jim věnována větší pozornost. Podnikatel a podnik jsou plně zodpovědní za řízení a monitorování těchto rizik (Fotr & Hnilica, 2014).

Existují zde různé druhy retence, a to buď vědomá či nevědomá a retence dobrovolná či nedobrovolná (Smejkal & Rais, 2003). V případě vědomé retence je sice

rozpoznáno riziko, ale buďto neproběhne dostatečné uvědomění si možných důsledků a nebo se jedná o případy, kdy by minimalizace rizika vyžadovala neúměrné zdroje, kdy se riziku nelze již vyhnout nebo by se mohlo jednat o rizika, která nejsou tak závažná. Nevědomá retence probíhá v případech, kdy si podnikatel riziko neuvědomuje a nevědomě ho ignoruje (Smejkal & Rais, 2003).

Dobrovolná retence je charakteristická tím, že se pojí pouze s vědomou retencí. V tomto případě jsou zde rizika, jež byla rozpoznána ale i tak jim z nějakého důvodu nebyla věnována pozornost a nebyla učiněna opatření. Nedobrovolná retence je spojována jak s vědomou, tak nevědomou retencí. Jedná se o situace, kdy si podnikatel rizika nevšimne a ignoruje ho. Zároveň to jsou ta rizika, u kterých již není možné riziko snížit ať už přesunem na jiné subjekty či redukcí (Smejkal & Rais, 2003).

#### **3.1.4.2 Redukce rizika**

Tato metoda se považuje jako ofenzivní, podnikatel nejprve identifikuje rizika a poté se přijímají nástroje a opatření. Je potřeba rozhodnutí, zda je cílem eliminace pravděpodobnosti vyskytnutí rizika, tedy jeho příčin vzniku nebo pouze snížení nepříznivých důsledků rizika (Smejkal & Rais, 2003). V případě eliminace příčin vzniku k redukcí patří např. přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty viz. další kapitola.

Pokud jde podniku pouze o snížení nepříznivých důsledků rizika, tak může použít buďto metodu diverzifikace či pojištění. Diverzifikace je účinná metoda nevyžadující žádné odborné znalosti ani informace a jejím cílem je rozložení portfolia na menší části a tím snížit riziko (Kohout, 2013). Podnikatelé mohou využít možnost např. geografické diverzifikace na různé oblasti, čímž rozšíří svoji oblast působení, zároveň dosáhnou minimalizace dopadu lokálních rizik a možnosti zvýšení příjmů (Smejkal & Rais, 2003). Častou diverzifikací je rozšíření produktů, v případě zaměření pouze na jediný produkt či službu existuje vysoké riziko závislosti na jednom trhu. Tuto metodu lze využít i v případě, že podnikatel již dosáhl svého vrcholu u určitého produktu či oblasti. Lze dosáhnout širší škály a rozšíření okruhu zákazníků (Segal, 2023).

#### **3.1.4.3 Transfer rizika**

Jedná se spíše o defenzivní, preventivní metodu a snahu o přesun na jiné podnikatelské subjekty. Je to metoda fungující převážně na domluvě s ostatními a jedna z nejčastějších metod ve vztahu s rizikem (Smejkal & Rais, 2003). Tato metoda může přinést vyvážený



přístup k řízení rizik, je ale potřeba uvědomění si podmínek a faktu, že přenos rizika je obvykle nákladný a může s sebou nést určité následky.

**Tabulka č. 5:** Způsoby transferu rizika

<b>Metoda</b>	<b>Popis</b>	<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
Franšízing	Spočívá v udělení povolení prodeje výrobků či poskytování služeb jedné firmy té druhé.	Využití know-how a image firmy, snížení rizika neúspěchu	Možnost omezení flexibility a svobody v podnikání, závislost na podniku.
Leasing	Finanční dohoda, za pravidelnou úplatu je na určitou dobu poskytováno právo užívat aktivum	Snížení rizika investice do vlastního aktiva, umožnění flexibilního financování	Možnost dražšího užívání aktiva než při nákupu, po skončení leasingu není ve vlastnictví
Obchodní smlouva s podmíněným minimálním odběrem množství produktů	Smlouva zajišťuje odběr určitého množství produktů	Snížení rizika neprodaného zboží, zajištění stabilního příjmu	Možnost omezení flexibility v případě změny poptávky.
Obchodní smlouva, zajišťující doručení zboží v předem určený čas	Smlouva zajišťuje doručení zboží v předem určený čas	Snížení rizika zpoždění, zajištění včasného dodání zboží	Vysoká logistická náročnost
Obchodní smlouvy s předem stanovenou cenou	Smlouva zajišťuje odběr zboží za předem stanovenou cenu	Snížení rizika cenové fluktuace, umožnění snazší kalkulace nákladů	Možnost omezení flexibility v případě změny cen na trhu
Forfaiting a faktoring (Odkup pohledávek)	Prodej pohledávek jiné společnosti, čímž se firma zbavuje rizika nezaplacení.	Zajištění rychlého přísunu financí, snížení rizika nezaplacení	Možnost ztráty části hodnoty pohledávky, zbavení se kontroly nad inkasem
Pojištění	Uzavření pojistné smlouvy na ochranu před specifickými riziky	Ochrana finančních ztrát v případě pojistné události	Finančně nákladné, možnost sporů o plnění.

Zdroj: Smejkal & Rais, 2003; Hopkin, 2017; Wawrosz, 1999; vlastní zpracování

Poznámka: Pojistnou smlouvu definuje § 2758 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník: „Pojistnou smlouvou se pojistitel zavazuje vůči pojistníkovi poskytnout jemu nebo třetí osobě pojistné plnění, nastane-li nahodilá událost krytá pojištěním (pojistná událost), a pojistník se zavazuje zaplatit pojistiteli pojistné.“

## 3.2 Krize

Zuzák (2004, s. 19) ve své knize uvádí, že „*krize podniku chápána jako situace různé časové délky, ve které se rozhoduje, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence.*“

### Zdroje krizí

Podle Zuzáka a Königové (2009) je klíčem k pochopení každé krize vyřešení nesouladu mezi podnikem a jeho okolím nebo mezi interními systémy.

Důležité je, aby podnik tuto nerovnováhu vnímal, kladl si k ní otázky, hledal odpovědi a snažil se naučit pracovat s tímto nesouladem. Pokud nejsou dostatečně řešena rizika nebo jsou zvoleny nesprávné metody, tak může nastat situace, kdy se riziko stane krizí a může hrozit ukončení podnikatelské činnosti. Před některými riziky, tedy ovlivnitelnými, se lze účinněji chránit pomocí správně nastavených mechanismů sledování rizik a dodržování doporučení, ale některé krize jsou nevyhnutelné.

Krize ale nemusí být brána pouze negativně, Penrose (2000) zmiňuje, že krize může mít jak negativní, tak ale i pozitivní vliv. V případě, že podnik krizi zvládne, tak získá zkušenosti a v případě další krize by ji již měl zvládnout lépe.

Z finančního hlediska je klíčové nejenom správné řízení a plánování. Nerespektování principů může vést ke ztrátě kontroly nad příjmy a výdaji, v horším případě hrozí i ukončení činnosti. Finanční krize může vyvstat z různých faktorů. (Zuzák & Königová, 2009). Většina malých a středních podniků nemá dostatek aktiv na to, aby je mohly použít jako zástavu, což je v krizových situacích riskantní. Možností pro zlepšení finanční situace a tzv. cashflow je zpětný leasing, kdy firma prodá svá aktiva leasingové společnosti a poté si je zpětně pronajímá (Zuzák & Königová, 2009).

Získání bankovního úvěru je v krizových dobách obtížnější, ale státní záruky poskytované Národní rozvojovou bankou mohou pomoci malým a středním podnikům získat úvěr (Národní rozvojová banka, 2024).

Krize mohou být způsobeny také zákazníky, zaměstnanci, dodavateli nebo odběrateli. Ztráta klíčových zákazníků, zaměstnanců nebo problémy s dodavateli mohou vážně ohrozit podnik. V oblasti legislativy a nařízení je ignorování rizika spojeného s neustálými změnami a novými předpisy nebezpečné. Pravidla pro podnikání se často mění a podniky, které se nedokážou přizpůsobit, mohou čelit vážným problémům. Je proto klíčové sledovat a adaptovat se na aktuální podmínky (Zuzák & Königová, 2009).

### 3.3 Krizové řízení

Krizové řízení, také známé jako krizový management, zahrnuje celou řadu aktivit, které směřují k prevenci, identifikaci a ovládnutí krizových situací. Tyto činnosti zahrnují analýzu rizik, plánování, organizaci a realizaci opatření a následnou kontrolu. V rámci krize je pouze limitované množství času a možností a toto řízení se využívá pouze v situacích, kdy standartní nástroje a prostředky nestačí (Antušák, 2009).

Celkem má dle Antušáka (2009) 5 základních funkcí propojených mezi sebou, viz znázornění v obrázku č. 2: Funkce **prevence** je z nich nejdůležitější. Jejím účelem je minimalizovat negativní dopady rizik na organizaci a zabránit eskalaci rizika do krizové situace prostřednictvím činností, jako je pravidelná identifikace a analýza rizika apod.

**Korekce** je funkce používaná též jako prevence v počáteční fázi krize, spočívá ve vytvoření vhodných podmínek pro minimalizaci rizik, zdrojů krizí a zajištění připravenosti při nastání a řešení krizové situace. Cílem je zamezení šíření a ochrana majetku. To může zahrnovat nastavení provozních, ekonomických nebo právních podmínek, které by měly tyto cíle zajistit.

**Krizová intervence** zahrnuje předběžná opatření, která se snaží buď zcela zabránit vzniku krizové situace, nebo alespoň zmírnit její dopady a zabránit jejímu vyhrocení. Při správném použití vede ke stabilizaci situace a vrácení podniku původního stavu.

**Redukce** je již funkce uplatňovaná v průběhu krize a v postkrizovém období. Je to soubor aktivních opatření, která cílí na zmírnění dopadů krize a usnadnění návratu do normálního stavu. To zahrnuje realizaci krizových plánů a poskytování konkrétní pomoci postiženým.

**Obnova** je závěrečná fáze procesu zvládnutí krize realizovaná po jejím překonání a likvidaci následků. Cílem je s využitím nových zdrojů a přístupů navrátit systém do běžného stavu. Též se snaží eliminovat faktory, které vedly k dané krizi a předcházet tak vzniku dalších krizových situací v budoucnu. (Antušák 2009; Antušák & Vilášek, 2016).

**Obrázek č. 2:** 5 základních funkcí krizového managementu



Zdroj: Vlastní zpracování

## 4 Rizika a podpora podnikání v současném stavu

V této kapitole bude pojednáváno o současném stavu podnikání a je rozdělena do dvou částí, z nichž jedna část bude zaměřena na aktuální rizika a v druhé části budou popsány existující programy v České republice na podporu podnikání a mikro a malých podniků, rozděleno to bude ještě na část finanční a nefinanční podporu. Tyto informace budou velice důležité pro následující praktickou část a porovnání získaných dat s informacemi z literárních zdrojů.

### 4.1 Aktuální rizika

Podmínky pro podnikatele, mikro a malé podniky velmi náročné a tyto subjekty jsou vybízeny k zavádění obchodních strategií v reakci na rychlé a výrazné změny v podnikatelském prostředí, je to nezbytné pro dosažení a udržení konkurenčního postavení (Borocki et al., 2019). Někteří vlastníci podniků se zaměřují pouze na ta rizika, s kterými se setkávají při běžných činnostech a jsou zřejmá, zejména z důvodu, že nemají metody, jak identifikovat a řídit rizika (Krüger & Meyer, 2021). Řízení rizik a krizové řízení je často nedostatečné, někde vůbec neřešené, výzkum Kročila et al. (2021) ukazuje, že i po epidemii COVID-19 se změnilo krizové řízení a přístup k riziku pouze v některých případech a v mnoha podnicích je to pouhá intuitivnost a improvizace. Velikost firmy mnohdy určuje komplexnost řízení rizik (Dankiewicz et al., 2020).

Česká republika je vnímaná jako země, kterou nejvíce ohrožují ekonomická rizika, konkrétně ekonomická nestabilita a možný ekonomický pokles, viz. obrázek č. 3, který zobrazuje pět hlavních rizik identifikovaných průzkumem. Situace vzniklé v nedávné době poškodily ekonomiku mnoha zemí a vedly ke zvýšení úrokových sazeb, přetrvávající inflaci a zvýšení cen (World Economic Forum, 2024). Vysoká inflace poškozuje podniky, zvyšuje cenovou hladinu zboží a služeb, bohužel kupní síla dané měny se z těchto důvodů snižuje. Spotřebitel tedy zaplatí více jednotek měny. Inflaci ovlivňuje měnová politika ČNB (Česká národní banka, c2024).

Finanční riziko je jedno z hlavních rizik, i přesto ho většina podniků považuje finanční riziko za součást každodenní činnosti (Dankiewicz et al., 2020). Asociace malých a středních podniků (2022) uvádí, že velikost podniku je mnohdy klíčovým faktorem pro přístup k podpůrným službám a výsledky podnikání, malé podniky dosahují často lepších výsledků než mikropodniky či samostatní podnikatelé. Většina samostatných podnikatelů uvádějí, že mají omezený přístup k podporám, zatímco u mikro

a malých podniků je to pouze pětina. Podnikatelé využívají úvěr především jako provozní kapitál, možnost rozšíření podnikání a přístup k investicím. Menší podnikatelé a podniky nemají dostatečný kapitál na zajištění úvěrů a mohou se ocitnout ve finanční krizi. Z analýzy dat provedenou společností CRIF vyplývá, že podnikatelé se ve finanční oblasti zlepšují, v roce 2023 bylo vyhlášeno nejméně bankrotů FO podnikatelů za posledních 10 let, tedy téměř 5000 (CRIBIS.CZ, 2024).

Z výsledků průzkumu Asociace malých a středních podniků v České republice z roku 2022 vyplývá, že organizace a instituce napříč ekonomikou by měly spolupracovat a koordinovat své podpůrné aktivity, protože podnikatelé pociťují, že se v široké škále nabídek podpory často těžko orientují.

Administrativa je vnímána jako neúměrná, problematická a komplikovaná, je potřeba zjednodušit oblast legislativy k dosažení stabilizace a rozvoje, taktéž i legislativa státu, je považována za nepředvídatelnou (Straková et al., 2020; Kročil et al., 2021). Podniky se obávají rizika negativního dopadu regulací na obchodní činnost (Dankiewicz et al., 2020). O administrativě v ČR vypovídá i počet zaniklých FOP v roce 2023, celkem ukončilo podnikání 282 658 FOP, jedním z důvodů bylo povinné zavádění datových schránek, což vedlo tedy i dlouhodobě neaktivní podnikatele k ukončení činnosti (CRIBIS.CZ, 2024).

Podpora rozvoje malého a středního podnikání je klíčová pro ekonomickou stabilitu a rozvoj regionů, zejména ve venkovských oblastech (Straková et al., 2020). Současné komplikace v podnikání posilují tendenci k technologickým změnám, protože i přes vysoké náklady podniky považují moderní technologie za klíčový faktor úspěchu a zlepšení hospodářských výsledků. Většina podnikatelů by uvítala snížení nákladů na jejich pořízení a implementaci (AMSP ČR, 2022).

Riziko, které nelze ignorovat je nedostatek pracovní síly, i přesto, že válka na Ukrajině způsobila migraci obyvatel po celé Evropě, tak firmy v ČR trpí nedostatkem pracovníků a obávaný je nedostatek personálu zejména pro oblast stavebnictví (Dankiewicz et al., 2020). Tyto podniky nemají takový kapitál a možnosti k lepšímu odměňování, zároveň je obtížnější získávat kvalitní zaměstnance. V dnešní době stoupají i nároky na lepší mzdy a benefity a firmy mezi s sebou prakticky o pracovníky bojují. Některé firmy věří, že AI a technický pokrok povedou k nahrazení pracovních míst v některých oblastech (World Economic Forum, 2024).

**Obrázek č. 3:** Pět hlavních rizik identifikovaných průzkumem Executive Opinion Survey (EOS)



Zdroj: World Economic Forum 2024

## 4.2 Podpora podnikání

Tato podkapitola se zaměřuje pouze na podporu ze strany České republiky. Ministerstva, vládní a regionální instituce, pověřené poskytováním finanční podpory, jsou hlavními aktéry. Kraje a obce také poskytují dotace. V rámci České republiky jsou dotační programy pro jednotlivé kraje zveřejněny na jejich oficiálních webových stránkách. Stát se snaží podporovat podniky a podnikání různými způsoby, přičemž tyto způsoby by bylo obecně možné rozdělit do dvou skupin: finanční a nefinanční podpora.

V České republice ve 4. čtvrtletí roku 2023 existovalo celkem 1 906 644 podnikatelů (Odbor živností a spotřebitelské legislativy, c2005–2024). Faktem je, že mnoho z nich nedokáže úspěšně uchovat svou pozici na trhu, a jejich snahy končí neúspěchem s významnými finančními a jinými ztrátami (Nobel, 2011). Je zcela na místě, aby se podnikatelé a představitelé mikro a malých podniků začali zajímat o možnosti, které jim nabízí stát, Evropská unie a různé instituce. Nezáleží na době činnosti, všechny tyto podnikatelské subjekty by měly sledovat a využívat možnosti podpory, ať už finanční nebo nefinanční. Lepší informovanost o dostupných podporách by mohla přispět ke snížení určitých rizik, například finančních či legislativních, zvýšit úspěšnost podnikání a omezit krachy (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2021).

### **4.2.1 Finanční podpora**

#### **Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost (OP TAK)**

Jedná se o program, který řídí Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO), přinášející investice zejména pro malé a střední podniky, a to prostřednictvím investic v oblasti digitalizace, inovací, výzkumu či např. výzkumu či vývoje. Z Evropského fondu pro regionální rozvoj rozdělí na celém území České republiky krom Prahy v letech 2021 až 2027 mezi české podnikatele celkovou částku 81,5 miliardy Kč. Konkrétněji mohou podnikatelé žádat např. o dotaci na zavedení inovací do výroby ve výši 1 až 40 milionů korun na hmotného majetku, např. nákup strojů, zařízení či nehmotného, jako např. softwaru a jiné (OPTAK, 2024).

Finanční podpora bude dostupná např. v těchto oblastech:

Zlepšení energetické efektivity, podpora udržitelnosti, digitalizace a inovace, optimalizace a modernizace, rozvoj infrastruktury (OPTAK, 2024).

#### **Příspěvky pro začínající podnikatele**

Úřad práce nabízí příspěvky pro podnikatelům, kteří začali podnikat, příspěvek na zřízení společensky účelného pracovního místa za účelem výkonu samostatné výdělečné činnosti. Existuje i možnost překlenovacího příspěvku, který slouží na částečnou úhradu provozních nákladů společensky účelného místa (Úřad práce ČR, 2024).

#### **Národní rozvojová banka (NRB)**

NRB vyniká jako jedna z klíčových podpor pro živnostníky a firmy, poskytující širokou škálu programů od výhodných úvěrů a záruk po odborné poradenství v oblasti financování podniku, přizpůsobování se novým technologiím a úsporám energie. V současné době nabízí bezúročné a zvýhodněné úvěry, které jsou ideální pro financování rozvoje podniku nebo projektů zaměřených na úspory energie. Podnikatelé mají možnost vybrat si z různých programů na oficiálních stránkách banky a zažádat o podporu (Národní rozvojová banka, 2024).

Banka rovněž poskytuje záruční programy, které zjednodušují podnikatelům přístup k provozním a investičním úvěrům a financování nových technologií. Aktuálně je k dispozici šest záručních programů, například program Vadium poskytující záruky za nabídku pro podnikatele vstupující do výběrových řízení. Pro podniky plánující expanzi

do rozvojových zemí je připraven program Záruka ZRS, zatímco pro začínající malé a střední podnikatele je určen program Inostart (Národní rozvojová banka, 2024).

Jako poslední nabízí podnikatelům poradenství, zejména v oblasti úspor energie. Program s názvem ELENA (European Local ENergy Assistance) se specializuje na renovace nemovitostí, investice do stavebnictví a technologií. Tento program usnadňuje vytvoření energeticky úsporného projektu a pokrývá až 90 % nákladů spojených s projektem (Národní rozvojová banka, 2024).

### **CzechInvest**

Státní příspěvková organizace CzechInvest patří pod MPO a mimo jiné aktivity se snaží již od roku 1992 podporovat podnikatele, mikro, malé ale i střední a velké podniky, jejím cílem je, aby se Česká republika jednoho dne stala technologickou velmocí. Za dobu své existence dosáhla již řady úspěchů, jako např. dojednání investic za 1,15 bilionu korun pomocí kterých se vytvořilo více než 307 tisíc nových pracovních míst. Zároveň do České republiky přivedla investory z více než 57 zemí (CzechInvest, c1994-2024).

Podnikatelé a mikro a malé firmy v České republice se mohou ucházet o podporu formou investičních pobídek. Tyto pobídky slouží k podpoře investic, které vedou k rozvoji daného regionu a zlepšují jeho prostředí. Podpora se obvykle poskytuje formou slevy na dani z příjmu, v některých případech i formou dotace. Agentura se nezaměřuje pouze na finanční podporu podnikatelů, ale také nabízí poradenství a programy pro začínající i stávající podnikatele, včetně kurzů zaměřených na marketing, export a financování (CzechInvest, c1994-2024).

#### **4.2.2 Nefinanční podpora**

##### **Národní rozvojová banka**

Instituce, která pomáhá podnikům ve více oblastech a mimo zvýhodněné úvěry či záruční programy banka nabízí i nefinanční podporu v podobě poradenství. Tuto možnost mohou využít všichni podnikatelé a všechny podniky bez ohledu na jejich velikost.

Aktuálně nabízí možnost poradenství v rámci úspor energií. Jedná se o program se zkratkou ELENA – European Local ENergy Assistance), je zaměřený na renovace nemovitostí, investice do stavebnictví a technologií. Program usnadňuje vytvoření energeticky úsporného projektu a získání energetického posudku, ELENA uhradí až 90 % nákladů spojených s projektem (Národní rozvojová banka, 2024).



## **CzechTrade**

Tato agentura, podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu (MPO) se specializuje na poskytování podpory a usnadnění českým firmám vstup na zahraniční trhy. Její hlavní aktivity zahrnují prezentaci českých firem na mezinárodních veletrzích, poskytování poradenství v oblasti exportu včetně administrativy, hledání obchodních partnerů v zahraničí a poskytování informací a analýz o zahraničních trzích, konkurenci, legislativě a dalších relevantních tématech. Taktéž se snaží podporovat start-upy. Na svém webovém portálu informuje podnikatele o aktuálních programech Evropské Unie, do kterých by se firmy mohly zapojit (CzechTrade, 2023).

MPO přispívá k vzdělávání a rozvoji podnikatelů prostřednictvím rozsáhlé škály informačních a poradenských služeb. Tyto služby zahrnují poskytování informací o dotačních programech, aktuální a nadcházející legislativě a podnikatelském prostředí (Ministerstvo průmyslu a obchodu, c2005-2024).

## 5 Praktická část

V této části práce budou postupně popsány metody zvolené v tomto výzkumu. Bude použit tzv. smíšený výzkum. Cílem smíšených metod výzkumu je poskytnout lepší a hlubší porozumění problému tím, že se poskytne více dat a použije se více než jedna samostatná metoda výzkumu (Creswell, 2014). Budou použity kvalitativní a kvantitativní přístupy, ty budou i náležitě rozebrány. Zároveň bude popsán vzorek a výběr respondentů, včetně počtu oslovených podnikatelů a podniků. Dále bude následovat analýza získaných dat a interpretace výsledků, tato část bude rozdělena na více kapitol z důvodu rozdílných metod využitých ve výzkumu. V závěru budou zmíněny překážky sběru dat a bude vytvořena diskuse pro porovnání odborné literatury a dat získaných z výzkumu. Součástí praktické části budou i doporučení v oblasti řízení rizik pro podnikatele a představitele mikro a malých podniků.

### 5.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Záměrem této práce je pochopení a přidání poznatků z oblasti řízení rizika v podnikatelské činnosti. Hlavním cílem práce je zjistit, jaký přístup a jaké nástroje a techniky pro řízení rizik podnikatelé, představitelé mikro podniků a malých podniků používají. Dále zda mají implementován systém krizového řízení a zároveň se výzkum snaží zjistit, s jakými riziky se respondenti již setkali, zda se změnil jejich přístup po pandemii COVID-19 a s jakými největšími riziky se potýkají aktuálně. Těchto cílů bude dosaženo za použití výzkumných otázek

Práce spočívá i v uvědomění si podnikatelů, že je důležité mít schopnost systematicky přistupovat k identifikaci, hodnotit a řídit rizika. I mikro a malé podniky by měly mít plán pro případné krizové situace. Tyto správně nastavené oblasti mohou dopomoci k dlouhodobé stabilitě, udržitelnosti a úspěchu.

#### Výzkumné otázky

Pro hlubší pochopení přístupu podnikatelů a představitelů mikro a malých podniků k řízení rizika je nezbytné zkoumat tento jev v kontextu konkrétních podnikatelských aktivit a okolního prostředí. Z této perspektivy lze formulovat tři výzkumné otázky.

### **VO1: Jaký je přístup podnikatelů a podniků k riziku a jaké používají nástroje a techniky?**

Cílem první výzkumné otázky je pochopení přístupu podnikatelů a mikro a malých podniků k riziku a zjistit jaké používají metody a postupy k jeho řízení. Kromě toho bude tato otázka směřována ke zjištění, zda se změnil přístup k řízení rizika po nastání pandemie COVID-19. Porozumění těmto aspektům může poskytnout důležité poznatky pro efektivní řízení rizik, podporu podnikatelského úspěchu a být podkladem pro vypracování možných doporučení.

### **VO2: Jaká rizika v podnikání jsou aktuálně nejvýznamnější?**

Druhá výzkumná otázka cílí na zjištění a stanovení rizik, která jsou aktuálně ta nejvýznamnější. Kromě toho bude otázka zkoumat, jakým způsobem byla vnímána pandemie COVID-19 z pohledu rizika. Odpověď na tuto výzkumnou otázku může poskytnout cenné informace a být možným podkladem pro další výzkum v oblasti rizik a zkoumat možnosti snižování.

### **VO3: Je v rámci podnikatelské činnosti implementován a aktivně provozován systém krizového řízení?**

Význam závěrečné třetí výzkumné otázky spočívá ve zjištění, zda mají podnikatelé a mikro a malé podniky v rámci jejich podnikatelské činnosti zaveden a provozován systém krizového řízení. Otázka bude i zkoumat, zda jsou dostatečně připraveni na krizové situace. Pochopení této oblasti může přinést hlubší vhled do způsobů, jak tyto subjekty řeší krizové situace, a vést k jejich lepší připravenosti na budoucí výzvy.

Získání informací z těchto otázek umožní lépe pochopit, jak podnikatelé a malé firmy přistupují k řízení rizika a jaký vliv má jejich přístup na dlouhodobý úspěch a stabilitu jejich podnikání. Zároveň umožní identifikaci a stanovení nejvýznamnějších rizik v současném podnikatelském prostředí a posouzení úrovně implementace systému krizového řízení v podnikání. Úspěšné zodpovězení výzkumných cílů povede k navržení doporučení k efektivnějšímu řízení rizika v tomto prostředí, což povede k naplnění hlavního cíle této bakalářské práce.

## **5.2 Metody výzkumu**

Pro potřeby této práce byl zvolen tzv. smíšený výzkum, který kombinuje kvantitativní a kvalitativní přístup. Finn et al. (2000, s. 37) popisuje tyto přístupy: „*První se pokouší*

*vysvětlit lidské chování skrz příčiny a následky, zatímco ten druhý má za cíl porozumět a interpretovat lidské aktivity skrze realitu každého individuálně“.* Tento smíšený výzkum umožní nejen sběr kvantitativních dat pro statistickou analýzu, ale také zachycení kvalitativních dat a detailů prostřednictvím rozhovorů a analýzy. Kombinace obou metod zvyšuje validitu a robustnost výsledků a umožňuje komplexní porozumění zkoumanému jevu (Creswell, 2014).

Lidské chování je dle Hendla (2005) do jisté míry měřitelné a předvídatelné. Kvantitativní výzkum je časově méně náročný a usiluje o získání informací od velkého počtu respondentů. Umožňuje numericky měřit a systematicky zkoumat toto chování a pomocí náhodných výběrů, dotazníků, testů a pozorování sbírat data, která jsou analyzována statistickými metodami (Hendl, 2005; Skutil, 2011). Typickým příkladem tohoto výzkumu je dotazníkové šetření, které je použito i v této práci. Šetření má předem připravené a formulované otázky, respondenti používají písemnou formu odpovědi (Chráska, 2007).

Kvalitativní výzkum je časově náročný a usiluje o získání informací od malého počtu respondentů. Je zaměřený na kvalitu a není číselně vyjádřitelný. Nejčastěji probíhá rozhovor, pozorování apod. V průběhu výzkumu je možné otázky měnit a doplňovat. Výzkumník se snaží nalézt a analyzovat data a odpovědi na výzkumné otázky. Získaná data roztřídí a dle svého uvážení vybere potřebné informace (Hendl, 2005). Pro rozhovory byl zvolen kvalitativní výzkum a metoda polostrukturovaných rozhovorů. Každému dotazovanému jsou kladeny v daném pořadí předem stanovené otázky a témata, ale je dovoleno a žádoucí se i dále doptávat a zkoumat odpovědi (Lune & Berg, 2017). Pro sběr a vyhodnocení dat bude použita tematická analýza vyvinutá Braunem & Clarkem z roku 2006. Je to kvalitativní technika analýzy dat, která identifikuje a interpretuje klíčová témata v textových datech, jako jsou rozhovory. Postup zahrnuje kódování dat, hledání spojení mezi kódy a vytváření témat. Nakonec se definují a pojmenují hlavní témata, která jsou interpretována s cílem porozumět zkoumanému jevu (Braun & Clarke, 2006).

### **5.3 Popis vzorku a výběru respondentů**

Výzkumný vzorek zahrnuje podnikatele a představitele mikro a malých podniků z celé České republiky bez ohledu na věk. Pro sběr dat byl použit kombinovaný přístup zahrnující emailovou komunikaci a další komunikační kanály a bylo osloveno více než 1 000 subjektů. Získaná data zahrnují 55 vyplněných dotazníků a 5 hloubkových rozhovorů s vybranými respondenty. Kvantitativní analýza dat z dotazníků probíhá pomocí

statistických nástrojů, zatímco u rozhovorů byla použita kvalitativní analýza dat (Braun & Clarke, 2006).

Cílem práce je zjistit, jaké nástroje a techniky pro řízení rizik podnikatelé, představitelé mikro podniků a malých podniků používají. Důležité je i zjištění, jaká jsou aktuální rizika a zda mají respondenti implementován systém krizového řízení.

Výzkum si klade za cíl analyzovat získaná data, interpretovat výsledky a srovnat je s dostupnými literárními zdroji. Na základě analýzy budou formulovány závěry a doporučení pro praxi.

## **5.4 Analýza výzkumných dat z dotazníků**

### **Základní výzkumná data**

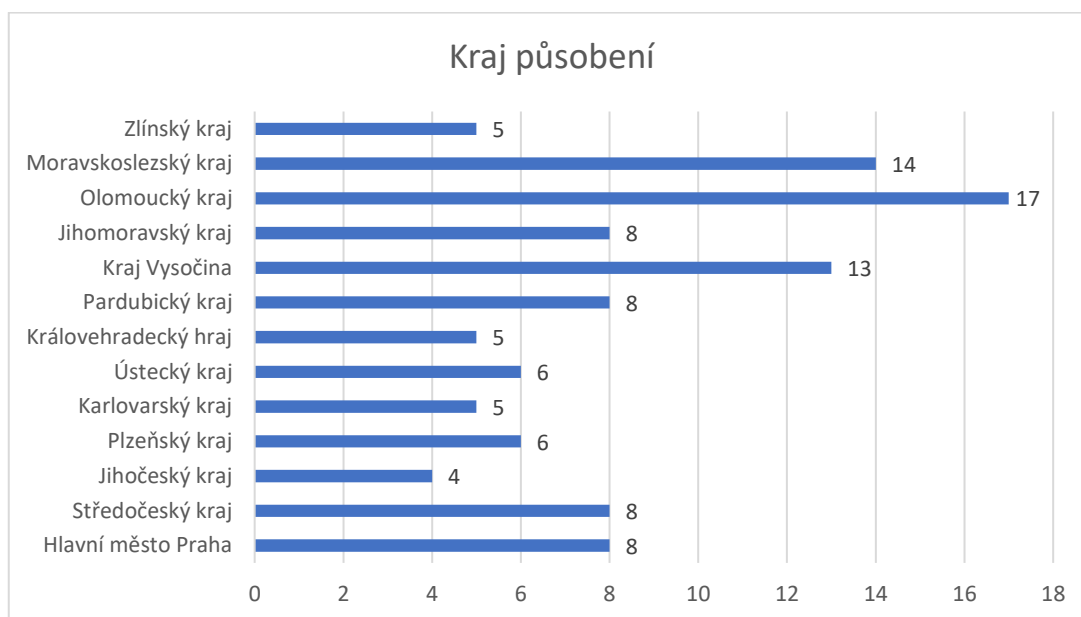
Dotazník vyplnilo celkem 55 respondentů, z toho 42 mužů a 13 žen. Toto rozložení zobrazuje skutečnost, že v České republice podniká znatelně více mužů než žen, což dokládá i výzkum provedený Odborem živností a spotřebitelské legislativy, který byl zveřejněn na webu Ministerstva průmyslu a obchodu. Dle tohoto výzkumu k poslednímu dni ve 4. čtvrtletí roku 2023 podniká v ČR 1 219 748 mužů a 686 896 žen (Odbor živností a spotřebitelské legislativy, c2005–2024).

Nejvíce respondentů (29 %) se nacházelo ve věkové skupině 45-54 let, následovala skupina 35-44 let a 20 % ve věku 25-34 let. Neobjevil se žádný respondent mladší 24 let a odpovědělo pouze 9 % respondentů ve věku 65 let a více. Téměř polovina respondentů tak v daném oboru podniká více než 20 let. Věková struktura respondentů je důležitá, jelikož čím déle subjekt na trhu působí, tím větší povědomí by měl mít o důležitosti řízení rizika.

Výzkumu se zúčastnilo 27 samostatných podnikatelů, 17 zástupců mikro podniků a 11 zástupců malých podniků. Respondenti byli osloveni z celé České republiky, čímž se zajistila větší reprezentativnost dat, viz. graf č. 3.

Z hlediska odvětví pocházela téměř třetina respondentů ze zpracovatelského průmyslu, dále následují velkoobchody a maloobchody včetně opravy a údržby motorových vozidel. Celkem 7 respondentů se zabývá zemědělstvím, lesnictvím a rybářstvím. Další větší část je z profesní, vědecké a technické činnosti a za ní následuje 5 respondentů z oblasti stavebnictví.

**Graf č. 3:** Kraj působení respondentů dotazníku



Zdroj: Vlastní zpracování

## **COVID-19**

Pandemie COVID-19 bezpochyby ovlivnila svět i malé podnikání (Singh & Singh, 2023). Z výzkumu vyplývá, že 60 % respondentů vnímalo během pandemie rizika mnohem více a věnovali jim větší pozornost. Z výzkumu vyplývá, že celkem 16 respondentů nesouhlasí s tím, že by po pandemii změnili svůj přístup k řízení rizik. Na druhou stranu téměř polovina s tímto výrokem souhlasí, a to nejvíce v oblasti zpracovatelského průmyslu, kde se to týká více než 2/3 respondentů. Zdá se, že pandemie vedla k většímu zaměření na rizika u většiny podnikatelů, mikro a malých podniků, ale stále existuje značná skupina, která svůj přístup k řízení rizik měnit nehodlá.

## **Rizika a krize respondentů**

Výzkum ukázal, že drtivá většina podnikatelů, celých 80 %, se během svého podnikání setkala s riziky. I přes pocíťované ohrožení je vnímají jako běžnou součást podnikatelské činnosti. Frekvence výskytu rizik se liší, necelá polovina všech respondentů se s nimi setkává několikrát ročně a 24 % respondentů pravidelně, a to téměř každý měsíc. Více než polovina subjektů již zažila krizové situace a z oblasti zemědělství se s nimi setkaly všechny dotázané subjekty. Např. zpracovatelský průmysl se nejčastěji potýká s nedostatečnou kupní silou, platební neschopností odběratelů a oblast

stavebnictví s nedostatkem personálu. Znalost typických krizí v daném oboru je klíčová pro jejich prevenci a efektivní řešení.

### **Aktuální rizika podnikatelů a představitelů mikro a malých podniků**

Tabulka č. 6 zobrazuje statistické údaje o rizicích. Respondenti hodnotili závažnost rizik ve své oblasti činnosti na škále od 1 do 5, kde 1 znamenalo málo závažné a 5 velmi závažné. Následně si vybrali více možností rizik, které je v dané oblasti nejvíce tíží.

**Tabulka č. 6:** Statistické údaje o rizicích

<b>Riziko</b>	<b>Průměr</b>	<b>Směrodatná odchylka</b>
Finanční rizika	3,40	1,12
HR rizika (personální)	3,36	1,15
Marketingová a prodejní rizika	2,73	1,26
Právní a legislativní rizika	2,91	0,96
Provozní rizika	2,96	1,11
Přírodní rizika	2,53	1,31
IT rizika	2,82	1,18
Sociální rizika	2,73	1,03
Strategická rizika	2,76	0,97
Technická rizika	2,84	1,16
Zdravotní rizika	2,82	1,29

Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavní rizika lze shrnout převážně do 4 oblastí:

#### 1. Finanční rizika:

- Platební neschopnost odběratelů, daňová a inflační rizika představují hrozbu pro všechny oblasti podnikání.
- Silná konkurence a možnost poklesu zájmu o produkt/službu trápí respondenty napříč obory.
- Objevila se velmi častá obava z důvodu fluktuace cen na trhu.
- Respondenti z oblasti zemědělství, lesnictví a rybářství se obávají snižování cen z dovozu ze zemí EU.
- Graf č. 4 zobrazuje nejčastější volená finanční rizika respondentů.

#### 2. HR (personální) rizika:

- Odchod, nedostatek a nekvalifikovanost zaměstnanců trápí všechny oblasti podnikání.
- Personálního nedostatku se obávají všichni dotázaní respondenti z oblasti stavebnictví.
- Řešením je dle některých respondentů nábor kvalifikovanějších pracovníků.
- Graf č. 5 zobrazuje nejčastější volená HR (personální) rizika respondentů.

#### 3. Provozní rizika:

- Nedostatek personálu představuje i výrazné provozní riziko a řešení závisí převážně na zvládnutí HR rizik.
- Narůstá obava z nečekaného poklesu/nárůstu poptávky.

#### 4. Právní a legislativní rizika:

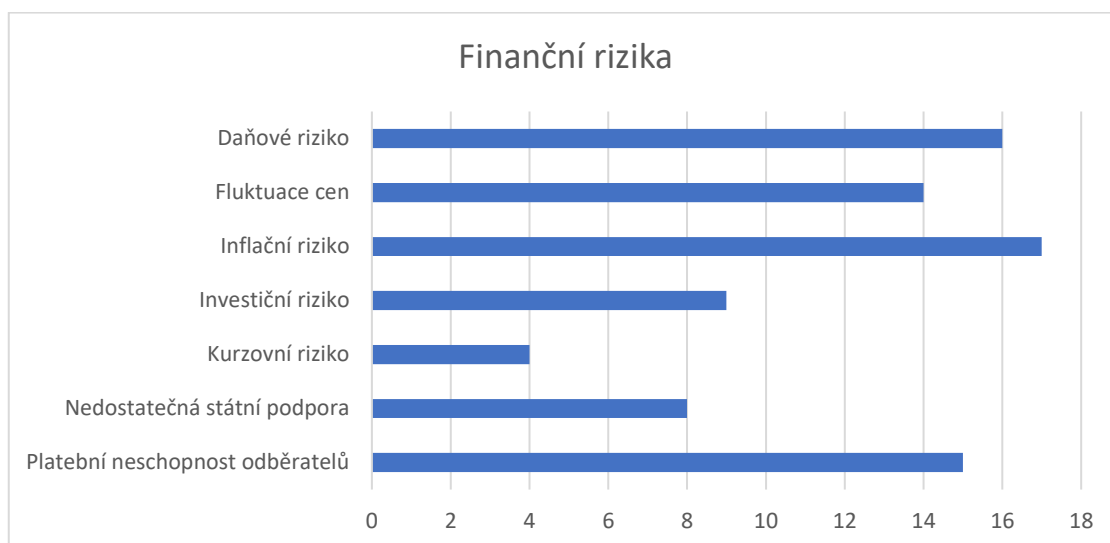
- Nepříznivé změny v legislativě ČR i EU jsou největší obavou v této oblasti.
- Respondenti pocítují zvýšení administrativy a s ní související zvýšené náklady.

#### Další poznatky:

- Nejméně se respondenti obávají přírodních rizik. Tento poznatek může být zkreslen nízkým zastoupením zemědělských podniků ve výzkumu. Všechny tyto podniky totiž zvolily přírodní rizika jako velice ohrožující rizika.

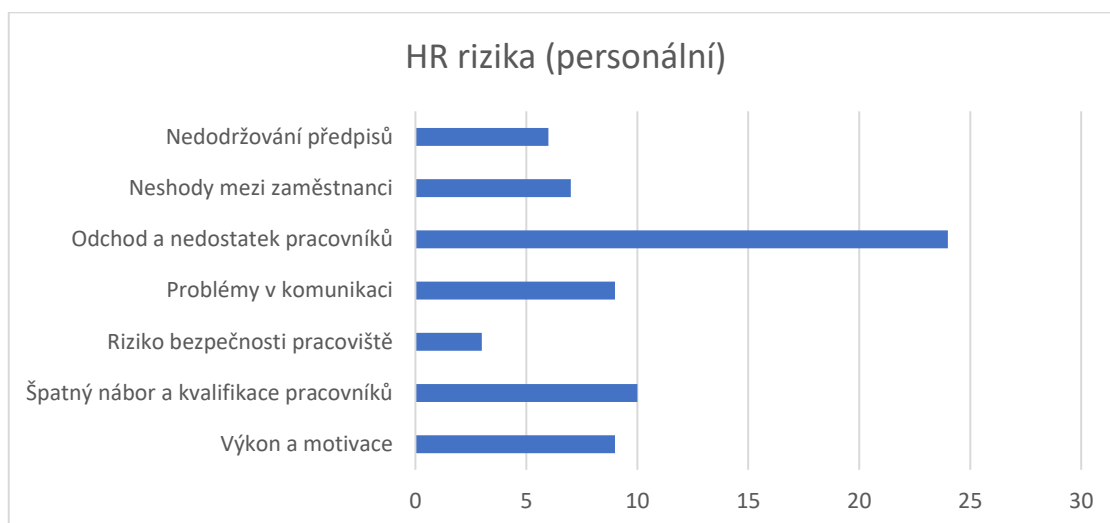


**Graf č. 4:** Aktuální finanční rizika respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf č. 5:** Aktuální HR (personální) rizika respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

### **Řízení rizik v praxi**

Z výzkumu vyplývá, že existuje několik klíčových strategií, které respondenti používají k efektivnímu řízení rizik, graficky znázorněno v grafu č. 6:

**Pravidelné monitorování a hodnocení rizik:** Téměř dvě třetiny respondentů aktivně monitoruje a hodnotí rizika, čímž zajišťuje včasnou identifikaci a řešení potenciálních hrozeb. Tato proaktivní strategie umožňuje firmám předcházet negativním dopadům rizik a minimalizovat jejich vliv na chod podnikatelské činnosti.

**Diverzifikace portfolia:** Třetina respondentů se snaží snižovat výskyt rizik diverzifikací svého portfolia. To zahrnuje rozdělení do různých oblastí a aktiv, čímž se snižuje závislost na jednom segmentu trhu a omezuje se celkové riziko.

**Spolupráce s odborníky a investice do vzdělávání:** Celkem 12 respondentů zdůrazňuje, že ve pro efektivní řízení rizik je důležitá spolupráce s externími odborníky na oblast rizik. Považují za důležité i investice do školení a vzdělávání vlastního týmu vytváří potřebné znalosti v oblasti řízení rizik.

Kromě výše uvedených strategií existují i další nástroje a metody, které firmy mohou k řízení rizik používat. Důležité je, aby si firma vybrala ty strategie, které nejlépe odpovídají její povaze, specifickým rizikům a cílům.

Ze získaných dat je i patrné, že některé podniky a podnikatelé zanedbávají implementaci systému pro řízení rizik a nevyvíjejí žádnou systematickou snahu monitorovat a řešit rizika, která se v průběhu podnikání vyskytují. Namísto toho se nejspíše spoléhají na intuitivní rozhodování a improvizaci.

#### **Metody vzdělávání v oblasti rizik: (možnost volby více možností)**

- Více než polovina respondentů využívá odborná školení a kurzy.
- 23 respondentů používá ve vzdělávání čtení odborné literatury.
- 17 respondentů spolupracuje s externími odborníky.
- Pouze 4 respondenti z celkového počtu mají vytvořen interní tým pro řízení rizik a krizové řízení

Respondenti vzdělávají sebe nebo svůj tým nejčastěji v závislosti na konkrétních událostech nebo hrozbách viz. graf č. 7. To jim umožňuje reagovat na aktuální rizika a trendy. Firmy se snaží vzdělávat v oblasti rizik pravidelně, nejčastěji alespoň jednou ročně. Tím si udržují interní znalosti a kompetence v této oblasti. Ve výzkumu se objevili i respondenti, u kterých neprobíhá vzdělávání v oblasti rizika a jeho řízení na žádné úrovni. Výzkum ukázal, že délka podnikatelské činnosti nemá vliv na přístup k řízení rizik, avšak existují značné rozdíly v míře připravenosti na krizové situace.

### **Připravenost na krize:**

- 22 respondentů (40 %) se domnívá, že jsou na krizové situace připraveni.
- 14 respondentů se domnívá, že nejsou na krizové situace připraveni.
- 12 respondentů (22 %) si není jistých, zda by jejich podnikání vydrželo.

Zejména respondenti z oblasti zemědělství se kloní k názoru, že připraveni nejsou, ačkoliv 4 ze 6 respondentů hodnotí připravenost na krizové situace jako adekvátní.

### **Vnímání rizik a krizového managementu:**

- 6 subjektů se necítí v ohrožení a věří ve schopnost přizpůsobení se a pouze 2 se vůbec neobávají, protože důvěřují nastaveným opatřením a strategiím.
- 2 ze 17 respondentů ze zpracovatelského průmyslu disponují krizovým plánem.

### **Účinnost řízení rizik:**

- Téměř polovina respondentů hodnotí účinnost a celkovou úroveň řízení rizik ve svém podniku jako neutrální.
- 16 respondentů ji vnímá jako adekvátní a 4 respondenti se domnívají, že aktuální účinnost řízení rizik je velice nízká.

Výzkum poukazuje na značné rezervy v oblasti rizikového managementu a krizového plánování u českých podnikatelů a podniků. I když si někteří respondenti uvědomují rizika, tak jim chybí konkrétní řízení rizik, kroky a nástroje pro efektivní zvládnání.

**Graf č. 6:** Způsoby snižování rizika v podnikání



Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf č. 7:** Vzdělávání v oblasti řízení rizika a krizového řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

### **Podnikání vs. Zaměstnanecký poměr**

Z průzkumu vyplývá, že 15 respondentů již někdy zvažovalo přechod do zaměstnání. Živnostníci se potýkají s narůstajícím množstvím legislativních požadavků a administrativní zátěží, která jim zabírá čas a ztěžuje jim podnikání. Pracovní poměr v porovnání s živností nabízí větší jistotu práce, pravidelný měsíční příjem a klidnější pracovní prostředí. Důvodem pro zvažování přechodu do zaměstnání je zvýšení minimálních měsíčních záloh u odvodů. S tímto nárůstem nesouhlasí 21 respondentů, zatímco 16 respondentů s ním souhlasí. V oblasti zemědělství s nárůstem minimálních záloh nesouhlasí všichni dotázaní. Naopak v oblasti zpracovatelského průmyslu s nárůstem minimální zálohy na sociální pojištění u OSVČ souhlasila většina.

### **Státní podpora**

Výzkum se zaměřil i na hodnocení účinnosti současné státní podpory pro podnikatele, mikro a malé podniky. Respondenti měli možnost ohodnotit ji na stupnici od 0 (velmi nízká) do 5 (velmi vysoká).

#### **Výsledky hodnocení:**

- Průměrná hodnota činí 2, což naznačuje, že účinnost státní podpory je vnímána jako nízká.
- Nejčastější odpověď byla 1 (velmi nízká) a vyskytla se celkem 22krát.

- Zemědělský průmysl jako celek zvolil nejnižší průměr na stupnici, s čímž koresponduje i nejvyšší počet odpovědí s hodnocením 0.
- Někteří respondenti se vyjádřili, že dotace křiví spravedlivé tržní prostředí a měly by být omezeny či více kontrolovány.

#### **Doporučení respondentů v oblasti státní podpory:**

- 4/5 respondentů (44 z 55) by nejvíce ocenili zjednodušení administrativy. To zdůrazňuje vnímání administrativní zátěže jako klíčové překážky pro podnikání.
- Následovala finanční podpora např. ve formě grantů a dotací, kterou zvolilo 29 respondentů.
- Programy pro podnikatelský rozvoj si vybralo 22 respondentů.

### **5.5 Analýza výzkumných dat z rozhovorů**

Za účelem anonymizace byla z textu odstraněna jména respondentů, popř. názvy podniků, tabulka č. 7 identifikuje respondenty, kteří byli ochotni provést rozhovor. Před zahájením rozhovoru proběhlo seznáení s cílem výzkumu, pokyny a s faktem, že rozhovor bude nahráván audiozáznamem. Respondenti dobrovolně a bez nátlaku udělili svůj souhlas s nahráváním.

**Tabulka č. 7:** Identifikace respondentů

<b>Číslo respondenta</b>	<b>Pohlaví</b>	<b>Typ podnikání</b>
1	Muž	Autoškola
2	Muž	Autoškola
3	Muž	Potravinářství
4	Muž	Stavebnictví

Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Podnikatelé z oblasti autoškol**

Rozhovoru se zúčastnili 2 podnikatelé, provozovatelé autoškol v Olomouckém kraji. Rozhovory probíhaly v různé dny a nezávisle na sobě. Odpovědi byly téměř totožné, proto budou v tomto textu shrnuty do jednoho celku. Obrázek č. 4 zobrazuje tematickou mapu rozhovoru.

Důvodem pro začátek podnikání v oblasti provozování autoškoly bylo pro oba respondenty ukončení předchozí kariéry a záliba v motorismu. Podnikání pro ně nepředstavuje pouze způsob příjmu, je to pro ně svoboda časová a svoboda v rozhodování a nastavení fungování celé firmy. Zároveň vnímají jejich činnost jako koníček, jelikož je celý život provází motorismus. „*Ježdění je moje hobby, chtěl jsem předávat zkušenosti a radost z jízdy dále*“ zdůraznil jeden z respondentů.

Autoškoly čelí řadě rizik, z nichž nejvýznamnějším rizikem se v poslední době ukázala pandemie COVID-19. Ta vedla k výraznému omezení činnosti, znemožnila provoz a ukázala, jak důležitá je finanční rezerva. Podnikatelé museli hledat inovativní způsoby fungování např. online výuka teorie. Nepřehledná regulace ze strany státu dále komplikovala situaci. Pravidla se měnila a bylo potřeba se flexibilně adaptovat na nejasné pokyny. Byl narušen celý proces, žáci sice absolvovali výcvik, ale nemohli na zkoušky, což vedlo k prodloužení čekacích dob a dokupování jízd. V této době byla velmi nedostatečná státní podpora. Podnikatelé sice měli nárok na podporu, ale výše kompenzací neodpovídala celkové ztrátě. Mnoho podniků tak muselo ukončit činnost.

Respondenti čelí řadě finančních rizik, ať už se jedná o nezaplacení ze strany studentů, nečekané události, vysokou konkurenci či zvýšení výdajů způsobené nadměrnou administrativní zátěží. V neposlední řadě hraje velkou roli vysoká konkurence. V Olomouckém kraji působí více než 50 autoškol. I přes zvyšující se ceny (např. cena za absolvování řidičského oprávnění skupiny A2 za 1,5 roku vzrostla o 4 500 Kč) je zájem o řidičský průkaz stále vysoký a kurzy jsou zaplněny i půl roku dopředu. Oba podnikatelé zvolili strategii nastavení průměrné ceny, a především budování dobrého jména s důrazem na kvalitní výuku a přátelské prostředí. Oba podnikatelé tvrdí, že dotace v nejsou správným nástrojem podpory a spíše narušují tržní prostředí a konkurenceschopnost. Z jejich pohledu by se měly používat pouze v opodstatněných případech, jako je pomoc znevýhodněným skupinám. Nesouhlasí s jejich plošným používáním, a to i z důvodu rizika zneužití. Dotace se mnohdy nedostanou k těm, kteří je skutečně potřebují, ale skončí v rukou nepoctivých žadatelů.

Technické a provozní rizika jsou v obou autoškolách minimalizovány. Pro zajištění bezproblémového chodu a minimalizaci výpadků disponují oběma autoškoly více vozidly či motocykly. V případě poruchy jednoho z nich tak lze bez problémů využít jiný. Zároveň probíhá pravidelná kontrola technického stavu. V případě nalezení jakékoli vady je tato ihned řešena, čímž se předchází případným komplikacím a nepříjemnostem.

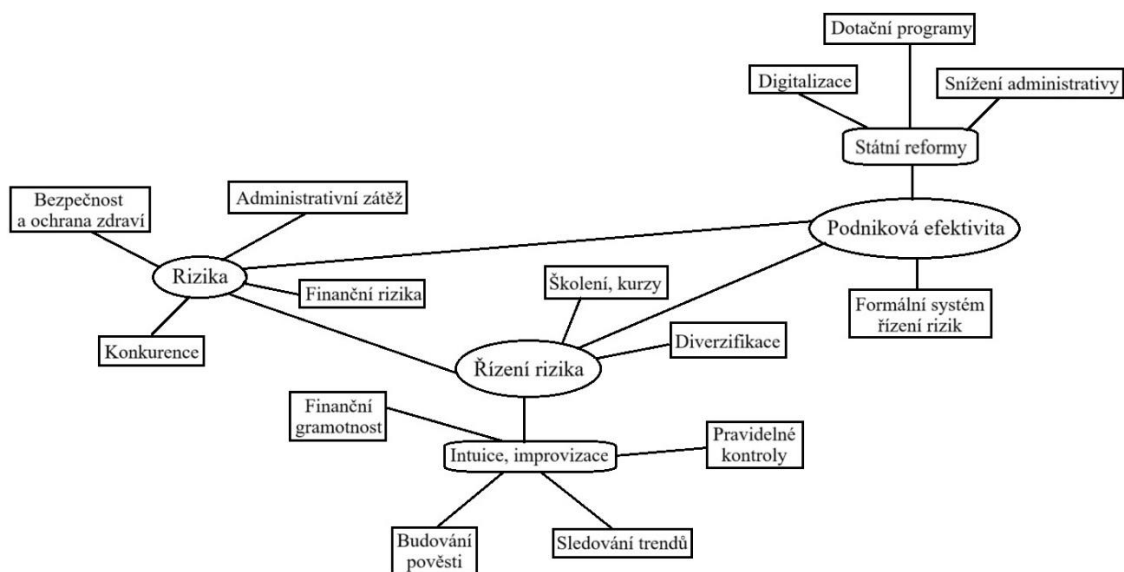
Díky těmto opatřením jsou technická a provozní rizika v obou autoškolách snížena na minimum a lze se tak plně soustředit na výuku a výcvik.

Jednou z hlavních obav je možnost zranění studentů. Aby se riziko minimalizovalo, klade se důraz na bezpečnost a dodržování všech pravidel. Každý žák přichází s jinými zkušenostmi, proto je důležité, aby instruktoři dokázali rozpoznat individuální potřeby a přizpůsobit výuku dle schopností a psychického stavu studenta. K tomu slouží i trenážery, které dokáží zjistit základní zkušenosti a připravenost studentů.

Často slýchaný názor: „*Podnikatel po státu nic nechce, ale stát po něm chce spoustu věcí*“ se v oblasti autoškol potvrdil. I přes snahu o digitalizaci se administrativní nároky stále zvyšují. S jedním studentem se pojí mnoho papírování a v případě neúspěchu u zkoušky se počet násobí. To představuje značnou časovou i finanční zátěž. Zazněl zajímavý fakt, že v celé oblasti Rakouska-Uherska bylo v minulosti méně úředníků než v současné České republice, a to i v době, kdy se muselo vše zapisovat ručně. Jeden z respondentů uvedl, že v loňském roce proběhlo v jeho autoškole pět kontrol z různých orgánů, které ale vždy dopadly výtečně. Státní orgány by měly mezi sebou lépe komunikovat, opakující se kontroly znamenají ztrátu drahocenného času, protože se musí věnovat přípravě a průběhu kontroly.

V oblasti řízení rizik se oba respondenti dle jejich slov spoléhají spíše na intuitivní přístup a improvizaci než na formální analýzy a jiné strukturované metody. Shodují se, že je důležité vycházet z konkrétní situace, aktuálních možností a plánovat dopředu. „*Nejedná se o učebnicovou záležitost, jde o improvizaci, finanční gramotnost a selský rozum. Ačkoliv je to méně vědecká metoda, tak je zcela funkční, a funguje již více než 10 let.*“ shrnul jeden z podnikatelů. I když si to respondenti přímo neuvědomují, v jejich podnikání probíhá nevědomé řízení rizik v mnoha oblastech. Nejdůležitější je průběžné sledování trendů a včasná adaptace. Autoškoly se musí neustále přizpůsobovat novým trendům v oblasti dopravy, legislativy a technologií. Pro snižování rizik respondenti používají např. pravidelné kontroly technického stavu či diverzifikaci služeb. Obě autoškoly nabízí rozšířenou nabídku, která zahrnuje nejen klasický výcvik a výuku skupiny B, ale i další řidičské skupiny. V jedné z autoškol je to kompletní nabídka skupin AM, A1, A2, A, B a v druhé autoškole se jedná o skupiny B, C, D a E. Obě autoškoly nabízí školení profi řidičů a referentské zkoušky.

**Obrázek č. 4:** Tematická mapa rozhovoru – autoškoly



Zdroj: Vlastní zpracování

### **Mikro podnik z oblasti potravinářství**

Respondent je představitel mikro podniku v potravinářství, obrázek č. 5 zobrazuje tematickou mapu rozhovoru. Činnost podniku vznikla z ambice nabídnout zákazníkům kvalitní a chutné produkty, které budou přinášet radost z jídla. Začátek byl v malé provozovně s ruční výrobou, a to již před více než 20 lety, konkrétně v roce 1993. Postupem času byly přidány další aktivity, otevřela se nová prodejna a rozšířen sortiment.

Z rozhovoru vyplynulo, že podnikání je pro tohoto respondenta především způsobem, jak si vydělávat na živobytí a podporovat sebe a svou rodinu. „*Je to pro mě hlavně finanční příjem, ale je to i vášeň a chci, aby podnik nadále rostl*“, sděluje respondent. Tomuto podniku velmi záleží na kvalitě nabízených produktů a služeb a plně si váží vztahů se zaměstnanci a zákazníky, ty jsou pro udržení podnikání klíčové. Respondent používá spíše reaktivní než aktivní přístup k řízení rizik v podnikání. Zaměřuje se tedy na řešení problémů a rizik až v momentě, kdy se objeví a začnou mít vliv na podnikání. Aktuálně mezi nejvíce znepokojující rizika patří rizika spojená s nestabilitou dodavatelského řetězce, změnami v poptávce po produktech a neočekávanými událostmi, jako jsou přírodní katastrofy. Snaží se jim čelit prostřednictvím rychlé adaptace na nové podmínky a hledáním alternativních zdrojů dodávek nebo tržních segmentů, jakmile se tyto problémy objeví.

Podnik využívá diverzifikace a rozšířil svůj sortiment o další produkty jak teplé, tak studené kuchyně. Tento krok vedl k růstu zisku a zájmu ze strany zákazníků. Kromě toho



podnik zaměstnává pracovníky, kteří zajišťují distribuci produktů do obchodů pro odběratele. Po domluvě si lze i vyzvednout objednané zboží na prodejně.

Podnik momentálně nemá vypracovaný formální systém řízení rizik. Analýza rizik neprobíhá pravidelně, ale je zaměřena až na aktuální události a situace, které vyžadují pozornost. Přestože se jedná o reaktivní přístup, tak se podnik snaží být flexibilní a adaptabilní v řešení problémů a rizik, které se vyskytnou. Respondent uvedl celkem 3 důvody, proč neexistuje žádný takový systém:

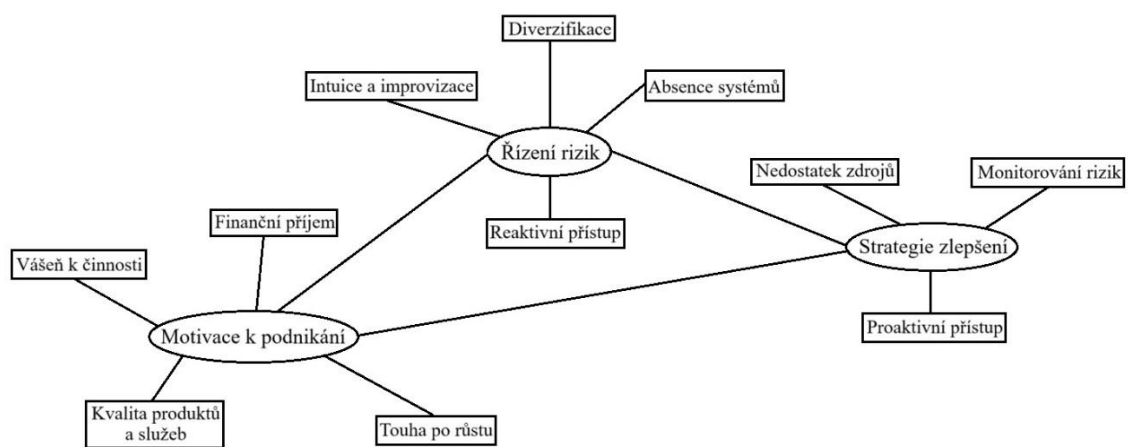
- Prvním důvodem je historický kontext podnikání. Po mnoho let funguje podnik úspěšně i bez formálního systému řízení rizik. V minulosti respondent vždy spoléhal převážně na intuici a schopnost improvizovat.
- Druhým udávaným důvodem je nedostatek zdrojů nebo kapacit, které by bylo možné použít k implementaci a správě systému. „*Jsmo mikro podnik, zdroje jsou omezené a často se musíme zaměřit na okamžité potřeby podniku*“, sděluje respondent.
- Třetím důvodem může být i skutečnost, že se podnik doposud neseťkal s tak závažným rizikem nebo krizovou situací, aby zvažoval tento krok.

Respondent v rozhovoru uvádí, že v minulosti již zažil několik rizikových událostí a krizových situací, včetně ztráty dodavatele, dopadu pandemie COVID-19 a zvýšení cen energií v důsledku geopolitických událostí. Situace v roce 2020 byla velmi vážná, neboť podnik během tohoto období vykazoval o půl milionu nižší zisky. Důvodem může být i počátek pandemie a s tím související poklesy nákupů a množství odběratelů. S těmito událostmi se vypořádal improvizací a spíše intuitivně, nechal situaci běžet, s nadějí, že se to samo vyřeší. Mikro podnik zůstal i po těchto událostech věrný svému existujícímu přístupu a nestanovil žádné změny. Zároveň v oblasti rizik a krizového řízení není prováděno žádné systematické vzdělávání. Podnik je zaměřen spíše na praktické zkušenosti a učí se až z konkrétních situací. Respondent odmítá posuzovat efektivitu systému řízení rizik z důvodu absence jakéhokoli formálního systému. Přesto je celkově spokojen s fungováním podniku a je přesvědčen, že pokud věci fungují, není třeba provádět změny. I když si uvědomuje, že v budoucnosti by mohlo být třeba zavést takový systém, momentálně považuje situaci za relativně dobrou a stabilní. Nicméně na konci rozhovoru naznačil, že existuje prostor pro zlepšení, zejména v oblasti monitorování a prevence rizik.

Z pohledu respondenta stát podnikatele a podniky podporuje dostatečně, a to prostřednictvím různých dotací, grantů a programů. „*Myslím si, že stát má významnou*

roli v podpoře podnikání a podnikatelů. Osobně mám pozitivní zkušenost s dotačními programy, použil jsem je pro modernizaci vybavení“, svěřuje se respondent. Potenciál vidí především v redukci administrativní zátěže pro podnikatele a v tom, aby byly zjednodušeny byrokratické procesy a sníženy překážky spojené s administrativou. To by umožnilo efektivněji a rychleji podnikat, místo toho, aby se, dle jeho slov: „zbytečně ztráceli v papírování“. Dalším podnikům by doporučil důkladné promyšlení všech kroků a používání logického uvažování, to je prý to nejdůležitější.

**Obrázek č. 5:** Tematická mapa rozhovoru – potravinářství



Zdroj: Vlastní zpracování

### **Malý podnik z oblasti stavebnictví**

Respondent je představitel malého podniku v oblasti stavebnictví s 11 zaměstnanci a působením na trhu již 5 let. Obrázek č. 6 zobrazuje tematickou mapu rozhovoru. Začal podnikat z důvodu, že miluje práci rukama a tvoření něčeho hmatatelného, funkčního a povedeného. Začátky byly obtížné a až po 2 letech si mohl dovolit platit prvního zaměstnance. „*Ekonomické fungování firmy je pro mě důležité, ale to není jediný cíl. Do firmy dávám i kus sebe a dělám vše pro odvedení kvalitní práce a spokojenosti klientů*“, zdůrazňuje respondent.

Dle jeho slov jsou rizika neodmyslitelnou součástí podnikání. Snaží se je předvídat, analyzovat a minimalizovat. Věří v proaktivní přístup a v to, že je lepší se na neočekávané situace připravit. V minulosti již zažil několik rizik, např. úrazy, zpoždění dodávek či přírodní pohromy. „Museli jsme na několik dní přerušit práci a hodně

materiálu bylo zničeno“ vzpomíná respondent na rok 2020, kdy došlo k bleskové povodni, která zasáhla i oblast firmy. Pandemie COVID-19 dle respondenta ukázala, jak nečekané a rychlé může být selhání. Navzdory tomu, že podnik byl též zasažen pandemií, tak celou situaci považuje za dobrou zkušenost a tvrdí, že ukázala, jak důležitá je schopnost reagovat včas na neočekávané události. Respondent se domnívá, že celé to urychlilo proces digitalizace mnoha odvětví a byla ukázána potřeba efektivnosti komunikace s klienty, dodavateli a zaměstnanci. Aktuálně se soustředí více na prevenci a identifikaci potenciálních rizik než na rizika, která se již v minulosti objevila.

Mezi největší aktuální rizika řadí kolísání a růst cen. V souvislosti s válkou na Ukrajině a vysokou inflací se před nějakou dobou hodně zvedly ceny materiálu a stále jsou relativně vysoké. Respondent přiznává, že kvůli tomu už musel začít nakupovat materiál z dalších zemí a tato situace vedla i ke zvýšení ceny za práci a vzniká tak riziko nezaplacení ze strany odběratelů. „*Je to překerní situace, zvedly se ceny materiálu a my to prostě musíme nějak vyrovnat*“ stěžuje si respondent.

Identifikace a hodnocení rizik probíhá převážně s pomocí externích konzultantů, brainstormingu a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. „Zaměstnanci mají mnohdy lepší nápady než konzultanti“, sděluje s úsměvem respondent. Je zaveden systém řízení rizik a na jeho základě jsou přijímána opatření. Analýza rizik je prováděna pravidelně, a to kvartálně a v případě významných změn.

Zde je výčet aktivit spojených s řízením rizika, které jsou zavedeny:

- Spolupráce s externími konzultanty (analýza rizik, tvorba preventivních opatření)
- Pravidelná školení zaměstnanců v oblasti bezpečnosti práce a prevence rizik.
- Diverzifikace (práce na více místech ČR a více druhů staveb)
- Pravidelné monitorování legislativních změn
- Metoda tzv. multiple sourcing pro nákup materiálu (nákup od více dodavatelů)

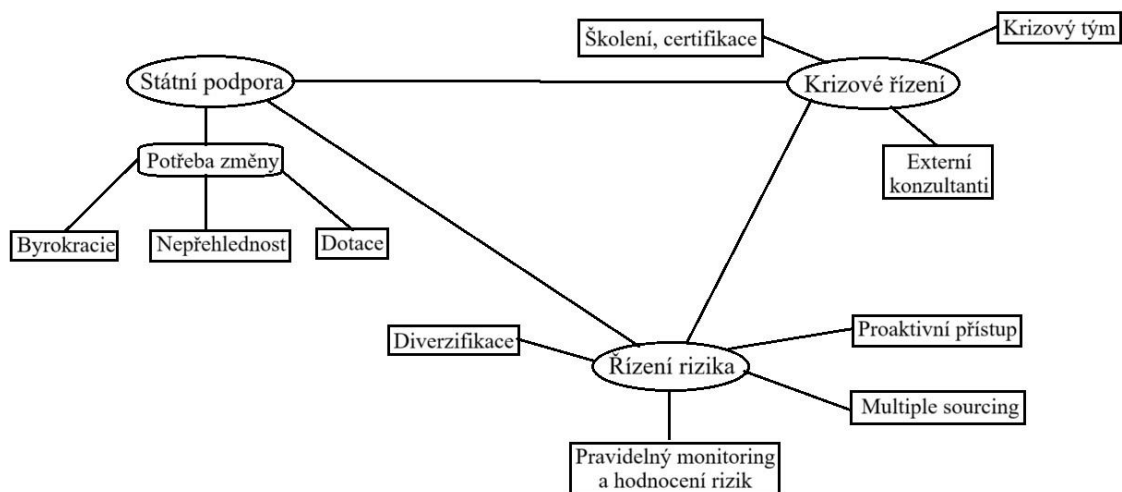
Aktivně jsou posíláni členi krizového týmu na specializované kurzy a školení v oblasti rizikového a krizového řízení a podporují zaměstnance v získávání certifikací, např. před pár týdny získali mezinárodní certifikaci ISO Risk Manager. Věří, že je jejich systém řízení rizik efektivní, ale stále je prostor pro zlepšení.

Podpora státu pro podnikatele je dle respondenta poměrně rozsáhlá, ale ne vždy efektivní a systém podpory poměrně složitý, nepřehledný a těžko se v něm orientuje. Sám považuje vyhledávání relevantních programů a informací za zdlouhavé a frustrující. I přes snahu o snižování administrativní zátěže stále existuje poměrně vysoká míra byrokracie

spojená s podáváním žádostí o dotace a dalšími administrativními úkony. Ne všechny podniky, které by o to stály, mají přístup k financování ze strany státu. Dotační programy bývají často předem naplněné, a ne každý podnik má dostatek financí na to, aby investoval do projektů před jejich schválením. Dle respondenta mnoho podniků ani neví o některých programech a nástrojích podpory. „Být to na mě, tak zjednoduším a zdigitalizuji administrativu, většina papírů je zbytečných, chce to i lepší informovanost o podpoře a dotacích“, sděluje představitel malého podniku.

Respondent očekává, že prostředí pro podnikatele bude v budoucnosti stále náročnější, konkurence bude narůstat a tlak na ceny se bude zvyšovat. Zároveň se budou množit i rizika, jako jsou klimatické změny, kybernetické útoky a geopolitické nestability. Ostatním podnikům a podnikatelům by doporučil pravidelnou identifikaci a analýzu rizik včetně jejich pravděpodobnosti a zároveň mít připravený plán pro krizové situace.

**Obrázek č. 6:** Tematická mapa rozhovoru – stavebnictví



Zdroj: Vlastní zpracování

## **Prezentace výsledku rozhovorů**

### **Vyhodnocení rozhovorů – autoškoly**

Autoškoly denně čelí hned několika rizikům – zodpovědnost za bezpečnost studentů v silničním provozu je stresující sama o sobě, k tomu se přidává administrativa, která pohlcuje drahocenný čas a odvádí pozornost od samotné výuky. Ačkoliv se respondenti v rozhovoru zmínili, že se nespolehají na formální metody a spíše se řídí intuicí a improvizací, je zřejmé, že zde probíhá řízení rizik „na pozadí“. Diverzifikace služeb (nabídka řídičských oprávnění), preventivní kontroly, budování dobrého jména, finanční gramotnost či neustálé sledování trendů v oboru jim pomáhá udržet se na trhu. Respondenti se velice často, i dobrovolně, účastní kurzů pořádaných Asociací autoškol ČR, Ministerstvem dopravy a dalšími institucemi.

Nicméně prostor pro zlepšení tu rozhodně je. Zavedení formálního systému řízení rizik by mohlo být prospěšné a např. analýza rizik by mohla pomoci identifikovat a vyhodnotit rizika, kterým čelí, ať už se jedná o rizika spojená s provozem vozidel, výukou studentů, nebo administrativou. Stát by mohl autoškoly výrazně podpořit nejen v oblasti vzdělávání instruktorů, ale také snížením administrativní zátěže, kontrol a regulací. Efektivnější fungování a komunikace státních orgánů by mohly systém zefektivnit. Ačkoliv je podnikání náročné, respondenti v dohledné době z důvodu svobody a flexibility neplánují návrat do zaměstnaneckého poměru.

### **Vyhodnocení rozhovoru – Mikro podnik z oblasti potravinářství**

V podnikání tohoto respondenta se vyskytují různá rizika, včetně nestability dodavatelského řetězce, změn poptávky po produktech a neočekávaných událostí, jako jsou přírodní katastrofy. Tyto faktory mohou mít vliv na výrobu, distribuci a zisk podniku.

Přístup k řízení rizik je spíše reaktivní než aktivní, přičemž chybí formální systém řízení rizik. Rizika jsou pouze částečně eliminována díky strategiím diverzifikace produktů pomocí rozšíření nabídky. Podnik nabízí více možností prodeje, včetně dodávky zboží k odběratelům a možnosti osobního vyzvednutí na dvou prodejnách. Respondent se soustředí na řešení problémů a rizik, až se objeví a využívá intuici a improvizaci. Důvody absence systému zahrnují historický kontext podnikání, nedostatek zdrojů pro implementaci systému a nedostatek závažných rizikových událostí, které by vedly k zavedení. Nicméně respondent naznačuje možnou budoucí potřebu zlepšení v této oblasti.

Respondent má pozitivní názor na státní podporu podnikání, věří, že stát má významnou roli a v minulosti již využil dotací pro modernizaci vybavení svého podniku. Domnívá se, že zjednodušení administrativy a byrokratických procesů by mohlo vést k efektivnějšímu podnikání. Ostatním podnikatelům a podnikům doporučuje důkladné plánování a logické uvažování.

### **Vyhodnocení rozhovoru – Malý podnik z oblasti stavebnictví**

Tento podnik považuje rizika za neodmyslitelnou součást činnosti. Mezi aktuální největší rizika řadí kolísání a růst cen, což vede ke zvyšování ceny za práci, nákupu z cizích zemí a riziku nezaplacení ze strany odběratelů. Pandemie ukázala podniku, jak důležité je reagovat včas na neočekávané události a pomohla k urychlení digitalizace a vyšší efektivnosti komunikace s klienty, dodavateli a zaměstnanci. Podnik má zaveden systém řízení rizik. Identifikace a hodnocení rizik probíhá pravidelně a v případě významným změn prostřednictvím brainstormingu, dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a za pomoci externích konzultantů.

Pravidelně zde probíhá monitorování legislativních změn, školení v oblasti bezpečnosti práce a prevence rizik. Členové krizové týmu jsou posíláni na specializované kurzy a je jim umožněno získávat certifikace. Podnik se rozhodl pro geografickou a produktovou diverzifikaci. Pro zamezení závislosti na jednom dodavateli je zaveden tzv. multiple sourcing. Systém řízení rizik v tomto podniku funguje dobře, ale existují možnosti zefektivnění. Jednou z možností by bylo zavedení softwaru pro správu rizik a možné zlepšení interní komunikace o rizicích bez externích konzultantů, posílení vzdělávání zaměstnanců v oblasti rizikového managementu.

Podpora státu je rozsáhlá, avšak ne příliš efektivní a přehledná. Respondent by ocenil zjednodušení administrativy, digitalizaci a lepší přístup k informacím. Očekává, že podnikání bude v budoucnu náročnější a zvýší se počet rizik ve více oblastech. Ostatním podnikům a podnikatelům doporučuje proaktivní přístup, tedy pravidelnou identifikaci a analýzu rizik. Důležitá je i připravenost na nečekané situace.

## 5.6 Překážky při sběru dat a limity výzkumu

Získat relevantní data pro výzkum formou dotazníkového šetření představuje náročnou úlohu, a to i v případě oslovení široké cílové skupiny. V tomto případě bylo osloveno více než 1 000 subjektů s důrazem na e-mailovou komunikaci. Návratnost dotazníků však byla nízká, pouhých 55 respondentů se rozhodlo do šetření zapojit.

Mezi hlavní důvody nezodpovězení patřil např. nedostatek času na vyplnění dotazníku. Jejich zaneprázdněnost a tíživý pracovní program jim neumožnily věnovat se tomuto úkolu. Další část neměla zájem o danou problematiku rizik. Tato oblast je pro ně nezajímavá a nevidí v ní žádný relevantní přínos pro jejich práci či osobní život.

Velmi aktuální je problematika spamu a podvodných e-mailů. Mnoho respondentů tak kvůli obavě z odkazu v e-mailu dotazník nevyplnilo. Pro zmírnění obav z podvodného e-mailu a pro zvýšení důvěry v dotazníkovém šetření byla zvolena následující opatření:

- E-maily byly odesílány z oficiální univerzitní e-mailové adresy s doménou upol.cz, což mělo za účel poskytnout věrohodnost a legitimní charakter zpráv.
- V úvodu e-mailu byl jasně představen student, obor studia a cíl výzkumu.
- Pro ubezpečení ohledně odkazu byl v e-mailu zmíněn EU Survey a uvedeno, že se jedná o oficiální online nástroj Evropské komise pro správu dotazníků.

I přes tato opatření a snahu o maximální transparentnost se nepodařilo dosáhnout uspokojivé návratnosti. Kvůli vysoké komplexnosti dotazníku nebylo možné ho vytvořit ve formátu Word, což mohlo některé respondenty odradit od účasti.

### Limity výzkumu

Hlavním limitem výzkumu je nemožnost zobecnit výsledky a přenést získané poznatky na širší spektrum podniků a podnikatelů. Limitem je selektivní účast respondentů, kdy se do výzkumu nejspíše zapojili ti respondenti, které již uplatňují a reflektují pozitivní přístup k řízení rizik. Tato neplánovaná selektivita může vést k nedostatečnému zastoupení různorodosti podnikatelských přístupů a praktik v oblasti řízení rizik, což může zpochybnit obecnost výsledků a závěrů.

Dalším faktorem ovlivňujícím účast respondentů je odmítání některých subjektů zapojit se do výzkumu. Bylo zaznamenáno, že někteří podnikatelé a podniky nepovažují téma řízení rizik za relevantní a důležité pro svou činnost či osobní život. Důvody jejich neúčasti spočívaly i v nedostatku času, kdy jsou příliš zaneprázdněni provozními či administrativními záležitostmi, což jim brání v aktivní účasti na výzkumu.

Nicméně i přes tyto limity má výzkum v oblasti řízení rizik významný přínos. Zjišťuje, jaký přístup mají dotazované subjekty k řízení rizik a jaké metody či postupy používají. Identifikuje aktuální rizika, se kterými se podniky potýkají, a poskytuje doporučení a strategie pro efektivnější řízení rizik. Tímto způsobem může výzkum přispět k posílení schopnosti podniků odolat výzvám a nejistotám v podnikatelském prostředí. Dále výzkum umožňuje zkoumat postavení podniků ke státní podpoře a identifikovat případné nedostatky či neefektivnosti v systému podpory podnikání. Na základě získaných poznatků byly vybrány konkrétní změny a opatření, které by mohly podnikům a podnikatelům lépe vyhovovat a podporovat jejich činnost.

### **Návrhy pro budoucí výzkum**

Budoucí směr výzkumu by se mohl soustředit na identifikaci konkrétních rizik, která nejvíce ovlivňují podniky a podnikatele. Jednou z možností je analýza administrativní zátěže, která se ve velkém množství vyskytuje v podnikání, a navržení možných opatření ke snížení této problematiky. Další variantou je zkoumání efektivity státní podpory podnikání a navrhování optimalizací či inovací této podpory, které lépe odpovídají potřebám podniků a podnikatelů. Celkově by se výzkum mohl zaměřit na konkrétní problémy a výzvy, se kterými se podniky potýkají, a na hledání účinných opatření pro posílení podnikatelského prostředí.

## **5.7 Diskuse a doporučení pro podnikatele a podniky**

Z odborné literatury vyplývá, že české podniky, zejména mikro a malé podniky, se potýkají s náročnými podmínkami a neustále se musí adaptovat na rychlé změny v podnikatelském prostředí (Straková et al., 2020; Kročil et al., 2021). Dále je zdůrazněno, že mezi hlavní hrozby patří ekonomická nestabilita, pokles poptávky, vysoká inflace, administrativní zátěž a nedostatek kvalifikovaných pracovníků (World Economic Forum, 2024; Dankiewicz et al., 2020). Nedávné události, jako jsou krátkodobé zvýšení úrokových sazeb a inflace, ukazují na zranitelnost podniků vůči ekonomickým rizikům. Tyto faktory dle Asociace malých a středních podniků (2022) vedou ke snížení kupní síly měny a poškozují podnikání všech subjektů. Menší subjekty často bojují s nedostatkem kapitálu na zajištění úvěrů, což může vést k finanční krizi.

Provedený výzkum zobrazuje aktuální největší obavy v českém podnikatelském prostředí, mezi které se řadí především finanční rizika, jako jsou platební neschopnost odběratelů a možný pokles zájmu spojený s vysokou konkurencí. Personální rizika



spojená s nedostatkem a nekvalifikovaností zaměstnanců jsou též závažným problémem, jež ovlivňuje nejen efektivitu podnikání, ale i provozní riziko. Důležitá jsou i legislativní rizika související s nepříznivými změnami v legislativě a zvýšenými administrativními nároky. Tyto změny zvyšují náklady na podnikání a mohou vést k dalším komplikacím, což odpovídá odborné literatuře zdůrazňující potřebu zjednodušení legislativních procesů pro dosažení stabilizace a rozvoje podnikatelského prostředí (Dankiewicz et al., 2020).

Z provedeného výzkumu v oblasti řízení rizik vyplývá, že drtivá většina respondentů se již setkala s riziky a většina je považuje za běžnou součást podnikání. I když mnozí z nich si jsou vědomi existujících rizik, často jim chybí konkrétní strategie, postupy a nástroje pro efektivní zvládnutí rizikového řízení a krizových situací. Dankiewicz et al., (2020) tvrdí, že velikost firmy mnohdy určuje komplexnost řízení rizik. Nicméně, nedávný výzkum naznačuje, že délka existence a velikost firmy nemusí být rozhodujícím faktorem v tom, jak se podniky postaví k řízení rizika, neboť mezi těmito faktory nebyla nalezena žádná významná korelace. Výzkum v rámci bakalářské práce ukázal u některých českých podniků a podnikatelů na významné mezery a rezervy v oblasti rizikového managementu a krizového plánování.

Singh a Singh (2023) zmiňují, že pandemie COVID-19 zasáhla téměř každý sektor ekonomiky, včetně malých podniků. Z výzkumu vyplývá, že ani po pandemii někteří respondenti nezměnili svůj přístup k řízení rizik. Kročil et. al., (2021) zmiňují, že řízení rizik často probíhá pouze intuitivně nebo formou improvizace, což potvrzují i získaná data. Kročil et. al., (2021) a Krüger a Meyer, (2021) tvrdí, že někteří vlastníci podniků se zaměřují pouze na ta rizika, se kterými se setkávají při běžných činnostech a jsou zřejmá, a to zejména z důvodu, že nemají metody, jak identifikovat a řídit rizika. Z provedeného výzkumu vyplývá, že skoro dvě třetiny respondentů upřednostňují proaktivní přístup, který jim umožňuje aktivně monitorovat a hodnotit rizika s cílem předcházet jejich negativním dopadům.

Může docházet ke zkrácení v datech z důvodu, že výzkumu se zúčastnily převážně respondenti, kteří se v řízení rizik více orientují. Z výzkumu rovněž vyplývá, že většina podniků a podnikatelů je otevřena vzdělávání v oblasti řízení rizik. To se projevuje prostřednictvím účasti na odborných školeních, kurzech a studiem odborné literatury, či spoluprací s externími odborníky.

Z výzkumu je patrné, že podniky a podnikatelé vyjadřují nedůvěru ve státní podporu a považují ji spíše za nedostatečnou a velmi nepřehlednou. Někteří z nich dokonce odmítají státní dotace kvůli obavám z narušení tržního prostředí, což svědčí o

preferenci tržních mechanismů před zásahy státu. Výzkum potvrzuje konstatování z odborné literatury Strakové et al, (2020) Kročila et al., (2021) i v současném českém kontextu je administrativní zátěž závažnou překážkou v podnikání. ¾ respondentů jednoznačně vyjádřily značnou potřebu a zájem o její snížení a digitalizaci.

Propojením těchto dat lze lépe porozumět řízení rizika a rizikům, kterým aktuálně čelí podnikatelé v České republice. Na základě těchto poznatků je možné formulovat doporučení pro zlepšení podnikatelského prostředí. Doporučení pro podnikatele a představitele mikro a malých podniků jsou formulována na základě kombinace odborné literatury a provedeného výzkumu, což je klíčové pro jejich relevanci v aktuálním českém prostředí. Správně nastavené řízení rizik je klíčovým faktorem pro udržení dlouhodobého úspěchu. Z výzkumu vyplývá, že někteří stále nepoužívají proaktivní přístup k rizikům, který by měl být nastaven v každém podnikání, včetně pravidelné identifikace a analýzy rizik, což potvrzuje i článek Virglerové et. al. (2020). Pro snížení rizik v českém podnikatelském prostředí je vhodné zlepšit politické vazby (Shou et. al., 2018) a pracovat na snížení závislosti na dodavatelích či odběratelích a získat více spolehlivých a nejlépe dlouhodobých partnerů. Důležitou součástí efektivního řízení rizik je také transparentní komunikace s vnitřními i vnějšími stakeholdery (Bailey et. al., 2019). Podniky a podnikatelé by měli aktivně komunikovat se svými zaměstnanci, zákazníky, dodavateli a dalšími zainteresovanými stranami, a to jak v období klidu, tak i v krizových situacích. Ve výzkumu je zmíněna i potřeba aktuální zásadní změny v českém podnikatelském prostředí v podobě snížení administrativní zátěže. Získaná data se shodují s odbornou literaturou, k zajištění udržitelného růstu a konkurenceschopnosti je důležité hledání inovativních řešení, lepší informovanost a převážně spolupráce se státními a vzdělávacími institucemi (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2021). Čeští podnikatelé a podniky si jsou dle výzkumu vědomi, že vzdělávání a sledování trendů v řízení rizik je nezbytné, většina respondentů využívá nejčastěji alespoň jednu z těchto možností: účast na odborných školeních, kurzech, pravidelné studium odborné literatury či pravidelný dohled nad legislativou.

Zajištění adekvátních finančních rezerv a sjednání pojištění je dalším krokem k ochraně před nečekanými událostmi a finančními ztrátami, podnikatelé a podniky by měli pravidelně posuzovat své finanční zdroje a zajistit si dostatečné finanční prostředky na pokrytí potenciálních rizikových událostí (OECD, 2021). Důležitou strategií pro snižování rizik dle Smejkal a Raise (2003) je také diverzifikace, ať už v oblasti místa

podnikání, produktů či služeb. O relevantnosti a aplikovatelnosti této metody do praxe vypovídá i skutečnost, že podle dat se jedná o jednu z aktuálně nejvyužívanějších metod.

Celkově je klíčové pochopení, že řízení rizik není pouze jednorázovým úkolem, ale dlouhodobým procesem, který vyžaduje neustálou pozornost a adaptaci na nové podmínky a výzvy v podnikatelském prostředí (Crouhy et al., 2005). Investice do kvalitního řízení rizik může pomoci lépe se přizpůsobit a prosperovat v neustále se měnícím podnikatelském prostředí České republiky.

## Závěr

Bakalářská práce se zaměřuje na přístup podnikatelů a představitelů mikro podniků a malých podniků k řízení rizika. Cílem této práce bylo zjistit, jaké nástroje a techniky jsou používány, jaká jsou aktuální rizika a zda je u těchto subjektů implementován systém krizového řízení. Ve výzkumu byl použit smíšený průzkum, který využívá kvantitativní i kvalitativní přístupy pro zvýšení kvality výstupu dat. Celkem bylo v dotazníkovém šetření dosaženo odpovědí od 55 respondentů a byly provedeny 4 rozhovory s respondenty z oblasti autoškol, potravinářství a stavebnictví.

*První výzkumná otázka si kladla za cíl zjistit, jaký je přístup podnikatelů a podniků k riziku a jaké používají nástroje a techniky.* Z výzkumu bylo zjištěno, že mnoho podniků a podnikatelů preferuje proaktivní přístup k rizikům, který zahrnuje alespoň aktivní monitorování a hodnocení rizik s cílem minimalizovat jejich negativní dopady. Často je kladen velký důraz na důležitost diverzifikace, zejména geografické a produktové. Vzdělávání a sledování trendů v oblasti řízení rizik je klíčové pro úspěšné zvládnutí rizikových situací. Z výzkumu vyplývá, že ani po pandemii někteří respondenti nezměnili svůj přístup k řízení rizik. V některých případech ale způsobilo vnímání potřeby finančních rezerv.

Bylo zjištěno, že některé podniky a podnikatelé nemají vytvořen žádný systém pro řízení rizik a ani rizika nemonitorují a nesnaží se s nimi bojovat. Při nastání rizikové události nepoužívají nástroje a snaží se tyto situace vyřešit intuitivně a za pomoci improvizace. Z výzkumu vyplynulo, že pouze velmi malý počet respondentů má vytvořen interní tým pro řízení rizik a krizové řízení. Podnikatelské subjekty by měly investovat do odborného vzdělávání a spolupracovat s externími odborníky, aby lépe porozuměly složitosti rizikového managementu.

Následovala *druhá výzkumná otázka, jejíž cílem bylo zjištění aktuálních nejvýznamnějších rizik v podnikání.* Za pomoci výzkumu byly identifikovány klíčové oblasti rizik, které zahrnují převážně finanční nejistotu, personální nedostatky a obavu z legislativních změn a administrativy. Rizika jsou považována za běžnou součást podnikání, ale mnoho podniků má problém s vytvořením konkrétních strategií a postupů pro jejich efektivní řízení. Pandemie COVID-19 byla vnímána jako významné riziko, které bylo nepředvídatelné a nebylo možné ho nijak ovlivnit. V některých případech vedlo i k ukončení činnosti.

Výzkum odhalil nedůvěru českých podniků ve státní podporu. Administrativní zátěž je vnímána jako závažná překážka v podnikání a většina respondentů by požadovala ze strany České republiky snížení a zjednodušení administrativy, včetně digitalizace. U některých subjektů se objevila preference tržních mechanismů před zásahy státu, tedy dotačními programy, které údajně narušují tržní prostředí.

*Cílem třetí výzkumné otázky bylo zjistit, zda je v rámci podnikatelské činnosti implementován a aktivně provozován systém krizového řízení? Výzkum naznačuje, že většina podniků má nedostatečně implementován a používán systém krizového řízení a jen malý počet respondentů má vypracované plány pro krizové situace. Přestože některé subjekty vykazují určitou míru připravenosti a věří ve svou schopnost přizpůsobit se, mnoho z nich zůstává zranitelných vůči neočekávaným událostem. Nedostatek připravenosti je patrný v různých odvětvích, přičemž některé oblasti, např. zemědělství, vykazují větší nedůvěru ve schopnost překonat krize. Zmíněná adaptabilita může být klíčová pro úspěšné překonání krizových situací, avšak nedostatek plánů a strategií může podkopávat jejich schopnost efektivně reagovat.*

Hlavním limitem výzkumu je nemožnost zobecnit výsledky a přenést získané poznatky na širší spektrum podniků a podnikatelů, neboť se do výzkumu pravděpodobně zapojili převážně respondenti s již existujícím pozitivním přístupem k řízení rizik. Dalším limitem výzkumu je odmítání účasti některými subjekty z důvodu nepovažování tématu za relevantní nebo nedostatku časových kapacit.

Navzdory těmto limitům má výzkum v oblasti řízení rizik významný přínos. Popisuje přístup podnikatelů a mikro a malých podniků k řízení rizika, identifikuje aktuální rizika a poskytuje doporučení pro efektivnější řízení rizik, což může pomoci odolat výzvám a nejistotám v podnikatelském prostředí. Dále zkoumá postavení ke státní podpoře a identifikuje nedostatky v systému podpory, na základě získaných dat byly navrženy změny, které by mohly lépe vyhovovat potřebám a podporovat podnikatelskou činnost.

Formulovaná doporučení pro zlepšení podnikatelského prostředí zahrnují správně nastavené řízení rizik, diverzifikaci dodavatelů a odběratelů, transparentní komunikaci, vzdělávání v oblasti řízení rizik, inovativní řešení a spolupráci s vládou a vzdělávacími institucemi, zajištění finančních rezerv a pojištění a dlouhodobý přístup k řízení rizik. Důležité je pochopení, že řízení rizik je dlouhodobým procesem, který vyžaduje neustálou pozornost a adaptaci na nové podmínky v podnikatelském prostředí.

## Summary

This bachelor thesis examines the approach of entrepreneurs, micro and small enterprises to risk management. The aim of the thesis is to focus on three key areas, namely understanding the approach to risk, identifying current risks and determining whether a crisis management system is implemented in the enterprise. The thesis is divided into a theoretical and a research part. The theoretical part defines basic concepts such as risk, entrepreneur and micro and small enterprise based on the literature. For the research, a mixed research design combining quantitative and qualitative approaches was chosen, namely a questionnaire survey and semi-structured interviews. The results show that many enterprises and entrepreneurs prefer a proactive approach to risk, including active monitoring and risk assessment. A proactive approach includes monitoring trends in legislation and risk management, emphasising the importance of diversification and regular training. However, there is a noticeable lack of specific effective strategies, with some having no risk management system and reacting intuitively to risk events. Key risks include financial uncertainty, staffing shortages and concerns about legislative changes. The research revealed a lack of trust in government support and a perception of administrative burdens as a serious obstacle to doing business. Many respondents show a lack of confidence in their own ability to overcome crises. The research suggests that most respondents have insufficiently implemented and used crisis management systems and only a small number have developed plans for crisis situations. Thesis also includes recommendations for better risk management.

## Seznam zdrojů

### Literární zdroje:

- Antušák, E., & Vilášek, J. (2016). *Základy teorie krizového managementu*. Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum.
- Antušák, E. (2009). *Krizový management: hrozby – krize – příležitosti*. Wolters Kluwer Česká republika.
- Borocki, J., Radisic, M., Sroka, W., Greblikaite, J., & Androniceanu, A. (2019). Methodology for Strategic Posture Determination of SMEs. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 30(3), 267-277. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.30.3.21966>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chráska, M. (2016). *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu* (2., aktualizované vydání). Grada.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th Edition). SAGE Publications.
- Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2005). *The Essentials of Risk Management*. McGraw-Hill.
- Dankiewicz, R., Ostrowska-Dankiewicz, A., & Bulut, C. (2020). The attitudes of entrepreneurs of the small and medium-sized enterprises sector in Poland to key business risks. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 15(3), 511-536. <http://dx.doi.org/10.24136/eq.2020.023>
- Fotr, J., & Hnilica, J. (2014). *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Grada Publishing.
- Havlíček, K., & Kašík, M. (2005). *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Management Press.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Portál.

- Hopkin, P. (2017). *Fundamentals of Risk Management* (4th Edition). Kogan Page Limited.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy* (2., rozš. vyd). Grada Publishing.
- Klein, G. (2008). Performing a Project Premortem. *IEEE Engineering Management Review*, 36(2), 103-104. <https://doi.org/10.1109/EMR.2008.4534313>
- Kohout, P. (2013). *Investiční strategie pro třetí tisíciletí* (7., aktualiz. a přeprac. vyd). Grada Publishing.
- Korecký, M., & Trkovský, V. (2011). *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Grada Publishing.
- Kročil, O., Müller, M., Kubátová, J., & Dopita, M. (2021). Sociální podnikání v ČR v době pandemie COVID-19 a po ní: Rozvoj a implementace krizového řízení. Souhrnná výzkumná zpráva z kvantitativního výzkumu. TAČR, č. TL04000013.
- Krüger, N. A., & Meyer, N. (2021). The Development of a Small and Medium-Sized Business Risk Management Intervention Tool. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(7), 310. <https://doi.org/10.3390/jrfm14070310>
- Lune, H., & Berg, B. L. (2017). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (9th edition). Pearson Education Limited.
- Osborn, A. F. (1953). *Applied Imagination*. Scribner.
- Penrose, J. M. (2000). The Role of Perception in Crisis Planning. *Public Relations Review*, 26(2), 155-171. [http://dx.doi.org/10.1016/S0363-8111\(00\)00038-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0363-8111(00)00038-2)
- Petrusek, M., Maříková, H., & Vodáková, A. (1996). *Velký sociologický slovník*. Karolinum, 222–223
- Shou, Y., Hu, W., Kang, M., Li, Y., & Park, Y. W. (2018). Risk management and firm performance: the moderating role of supplier integration. *Industrial Management & Data Systems*, 117(7), 1327-1344. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2017-0427>



- Skutil, M. (2011). *Základy pedagogicko-psychologického výzkumu pro studenty učitelství*. Portál.
- Smejkal, V., & Rais, K. (2003). *Řízení rizik*. Grada Publishing.
- Smejkal, V., & Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích* (4., aktualiz. a rozš. vyd). Grada Publishing.
- Straková, J., Váchal, J., & kolektiv. (2020). *Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize*. Grada Publishing.
- Veber, J. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Management Press.
- Veber, J., & Srpová, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy* (3., aktualiz. a dopl. vyd). Grada Publishing.
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2004). *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Management Press.
- Virglerova, Z., Khan, M. A., Martinkute-Kauliene, R., & Kovacs, S. (2020). The Internationalization of SMEs in Central Europe and Its Impact on Their Methods of Risk Management. *Www.amfiteatruconomic.ro*, 22(55), 792-807.  
<https://doi.org/10.24818/EA/2020/55/792>
- Wawrosz, P. (1999). *Zdroje financování podnikatelské činnosti*. Sagit.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 234/2014 Sb. o státní službě
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví
- Zuzák, R., & Königová, M. (2009). *Krizové řízení podniku* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Grada Publishing.

Zuzák, R. (2004). *Krizové řízení podniku: (dokud ještě není v krizi)*. Professional Publishing.

### **Internetové zdroje:**

AMSP ČR. (2022). *Program Strive Czechia: Situace českých mikro a malých podniků 2022*. BusinessINFO. Retrieved February 1, 2024, from

<https://www.businessinfo.cz/clanky/program-strive-czechia-situace-ceskych-mikro-a-malych-podniku-2022/>

Bailey, T., Barriball, E., Dey, A., & Sankur, A. (2019). *A practical approach to supply-chain risk management*. Mc Kinsey & Company. Retrieved April 1, 2024, from

<https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/a-practical-approach-to-supply-chain-risk-management>

CRIBIS.CZ. (2024). Retrieved February 20, 2024, from

<https://www.informaceofirmach.cz/>

CzechInvest. (c1994-2024). Retrieved January 24, 2024, from

<https://www.czechinvest.org/>

CzechTrade. (2023). Retrieved February 15, 2024, from <https://www.czechtrade.cz/>

Česká národní banka. (c2024). *Co je to inflace?* Česká národní banka. Retrieved

February 27, 2024, from <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Co-to-je-inflace/>

Evropská rada. (2024). *Dopad invaze Ruska na Ukrajinu na trhy: reakce EU*.

Consilium.europa.eu. Retrieved February 9, 2024, from

<https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/eu-response-ukraine-invasion/impact-of-russia-s-invasion-of-ukraine-on-the-markets-eu-response/>

Hansson, S. O. (2022). *Risk*. The Stanford encyclopedia of philosophy (online) Spring Edition 2023, Zalta, E. N. (Ed.).from

<http://plato.stanford.edu/archives/spr2023/entries/risk/>

Chapelle, A. (2023). *Smaller Companies Must Embrace Risk Management*. Harvard

Business Review. Retrieved February 27, 2024, from [https://hbr.org/2023/09/smaller-](https://hbr.org/2023/09/smaller-companies-must-embrace-risk-management)

[companies-must-embrace-risk-management](https://hbr.org/2023/09/smaller-companies-must-embrace-risk-management)

- Hayes, A. (2023). *Ishikawa diagram*. Investopedia. Retrieved January 13, 2024, from <https://www.investopedia.com/terms/i/ishikawa-diagram.asp>
- Hobson, K., & Forbes Business Development Council. (2024). *Five Reasons Employees Are Your Company's No. 1 Asset*. Forbes. Retrieved March 16, 2024, from <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2019/12/12/five-reasons-employees-are-your-companys-no-1-asset/?sh=2febe8eb2563>
- Krejčová, H. (2019). *MZDA A PLAT*. Odbory.info. Retrieved February 16, 2024, from <https://www.odborny.info/obsah/11/mzda-plat/111821>
- Ministerstvo průmyslu a obchodu. (c2005-2024). Retrieved February 16, 2024, from <https://www.mpo.cz/>
- Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2021). *Strategie podpory malých a středních podniků v České republice*. Ministerstvo průmyslu a obchodu. Retrieved January 11, 2024, from <https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2021/3/Strategie-podpory-MSP-v-CR-pro-obdobi-2021-2027.pdf>
- Národní rozvojová banka. (2024). Retrieved January 24, 2024, from <https://www.nrb.cz/>
- Nobel, C. (2011). *Why Companies Fail—and How Their Founders Can Bounce Back*. Harvard Business School. Retrieved February 31, 2024, from <https://hbswk.hbs.edu/item/why-companies-failand-how-their-founders-can-bounce-back>
- Odbor živností a spotřebitelské legislativy. (c2005–2024). *Počty podnikajících fyzických osob a živnostenských oprávnění dle pohlaví*. Ministerstvo průmyslu a obchodu. Retrieved March 8, 2024, from <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/pocty-podnikajicich-fyzicky-ch-osob-a-zivnostensky-ch-opravneni-dle-pohlavi--225455/>
- OECD. (2021). *Enhancing financial protection against catastrophe risks: the role of catastrophe risk insurance programmes*. Retrieved April 1, 2024, from <https://web.archive.org/2021-11-23/613138-enhancing-financial-protection-against-catastrophe-risks.htm>
- OPTAK. (2024). Retrieved January 24, 2024, from <https://www.dotace-optak.cz/>

Petrtyl, J. (2017). *SWOT analýza*. Marketing Mind. Retrieved January 13, 2024, from <https://www.marketingmind.cz/swot-analyza/>

Segal, T. (2023). *What Is Diversification? Definition as Investing Strategy*. Investopedia. Retrieved February 12, 2024, from <https://www.investopedia.com/terms/d/diversification.asp#toc-diversification-strategies>

*Strive Česko*. (© 2020). CARE. Retrieved January 22, 2024, from <https://care.cz/striveczechia/>

Úřad práce ČR. (2024). *Zvažujete podnikání – samostatnou výdělečnou činnost (SVČ)?*  
Úřad práce ČR. Retrieved February 15, 2024, from <https://www.uradprace.cz/zvazujete-podnikani->

World Economic Forum. (2024). *The Global Risks Report 2023*. World Economic Forum. Retrieved February 27, 2024, from [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf)

## Seznam obrázků

<b>Obrázek č. 1:</b> SWOT matice.....	22
<b>Obrázek č. 2:</b> 5 základních funkcí krizového managementu .....	27
<b>Obrázek č. 3:</b> Pět hlavních rizik identifikovaných průzkumem Executive Opinion Survey (EOS).....	30
<b>Obrázek č. 4:</b> Tematická mapa rozhovoru – autoškoly .....	48
<b>Obrázek č. 5:</b> Tematická mapa rozhovoru – potravinářství.....	50
<b>Obrázek č. 6:</b> Tematická mapa rozhovoru – stavebnictví .....	52

## Seznam grafů

<b>Graf č. 1:</b> Roční počet vzniklých a zaniklých FOP v letech 2019-2023 .....	12
<b>Graf č. 2:</b> Roční počet vzniklých a zaniklých firem v letech 2019-2023 .....	17
<b>Graf č. 3:</b> Kraj působení respondentů dotazníku .....	38
<b>Graf č. 4:</b> Aktuální finanční rizika respondentů.....	41
<b>Graf č. 5:</b> Aktuální HR (personální) rizika respondentů .....	41
<b>Graf č. 6:</b> Způsoby snižování rizika v podnikání.....	43
<b>Graf č. 7:</b> Vzdělávání v oblasti řízení rizika a krizového řízení .....	44

## Seznam tabulek

<b>Tabulka č. 1:</b> Rozdíly mezi podnikáním a zaměstnáním.....	14
<b>Tabulka č. 2:</b> Kategorizace účetních jednotek.....	15
<b>Tabulka č. 3:</b> Rozdíly mezi velikostí podniku.....	16
<b>Tabulka č. 4:</b> Základní rozdělení a oblasti rizik .....	19
<b>Tabulka č. 5:</b> Způsoby transferu rizika.....	25
<b>Tabulka č. 6:</b> Statistické údaje o rizicích .....	39
<b>Tabulka č. 7:</b> Identifikace respondentů.....	45