

# Rizika spojená s podnikatelským záměrem vybudování ubytovacího zařízení

Eva Mrkusová

---

Bakalářská práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva Mrkusová**  
Osobní číslo: **L13269**  
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ovládání rizik**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Rizika spojená s podnikatelským záměrem vybudování ubytovacího zařízení**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické pojednání k problematice podnikatelských rizik a rizik podnikatelského plánu.
2. Charakterizujte odvětví cestovní ruch s důrazem na oblast ubytovacích služeb.
3. Analyzujte rizika projektu a hlavní předpoklady úspěšnosti podnikatelského plánu na vybudování ubytovacího zařízení.
4. Vymezte problematiku oblastí a navrhněte opatření na zlepšení ve vztahu k řešené problematice.
5. Zhodnoťte navržená opatření a naplnění cíle bakalářské práce.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 408 s. Expert. ISBN 978-80-247-3293-0.

[2] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

[3] SRPOVÁ, Jitka a kol. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

**5. února 2016**

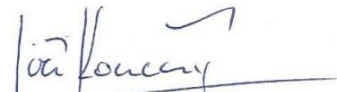
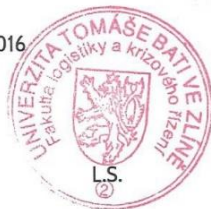
Termín odevzdání bakalářské práce:

**9. května 2016**

V Uherském Hradišti dne 12. února 2016



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.  
děkan



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

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti

24.4.2016

*Eva Mikušová*  
.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce řeší problematiku rizik spojených se vstupem do podnikání v sektoru ubytovacích služeb. V teoretické části jsou definovány klíčové pojmy analýzy a řízení rizik, je charakterizováno podnikání a struktura podnikatelského plánu. Praktická část představuje podrobné vypracování přehledu rizik spojených s podnikatelským záměrem vybudování ubytovacího zařízení včetně jejich ohodnocení a navržení opatření pro minimalizaci dopadů či jejich eliminaci.

Klíčová slova: riziko, analýza rizik, řízení rizik, podnikání, podnikatelský záměr, podnikatelský plán

## **ABSTRACT**

This Bachelor thesis deals with the risks associated with the entry into a business in the sector of accommodation services. In the theoretical part the key terms analysis and risk management are defined, there is also characterized a business and the structure of the business plan. The practical part is drawing up a detailed overview of the risks associated with the business plan of construction accommodation including their evaluation and put forward the measures to minimize the impact or their elimination.

Keywords: risk, risk analysis, risk management, business, business plan, business plan

Chci poděkovat všem, kteří mě podporovali nejen při psaní této práce, ale také po celou dobu studia. Především své rodině děkuji za shovívavost, toleranci, duchovní podporu a drahocenný čas.

Děkuji také svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, PhD. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které pomohly k vypracování této práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 RIZIKO</b> .....	<b>11</b>
1.1    DEFINICE RIZIKA .....	11
1.2    KLASIFIKACE RIZIK .....	13
1.3    POSTOJ K RIZIKU.....	15
<b>2 ANALÝZA RIZIK</b> .....	<b>16</b>
2.1    ZÁKLADNÍ POJMY A VZTAHY V ANALÝZE RIZIK .....	16
2.2    OBECNÝ POSTUP ANALÝZY RIZIK .....	17
2.3    METODY ANALÝZY RIZIK .....	17
2.4    IDENTIFIKACE RIZIK .....	19
2.5    SWOT ANALÝZA .....	20
2.5.1    Externí analýza.....	21
2.5.2    Interní analýza.....	22
2.5.3    Výstupy SWOT analýzy .....	22
2.6    STANOVENÍ VÝZNAMNOSTI RIZIK .....	24
2.6.1    Analýza citlivosti .....	24
2.6.2    Matice hodnocení rizik.....	25
<b>3 ŘÍZENÍ RIZIK</b> .....	<b>26</b>
3.1    HODNOCENÍ RIZIK .....	28
3.2    OŠETŘENÍ RIZIK.....	29
3.3    INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ.....	30
<b>4 PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>31</b>
4.1    PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ .....	31
4.1.1    Podnik jednotlivce.....	31
4.1.2    Obchodní společnosti .....	32
4.2    PODNIK .....	34
4.3    PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR A PODNIKATELSKÝ PLÁN .....	35
4.3.1    Titulní list, obsah, úvod.....	35
4.3.2    Exekutivní shrnutí .....	36
4.3.3    Podnikatelské příležitosti .....	36
4.3.4    Cíle podniku, managementu a vlastníků .....	36
4.3.5    Zacílení na trhu .....	37
4.3.6    Analýza konkurence.....	37
4.3.7    Marketing a obchodní strategie.....	38
4.3.8    Realizační projektový plán.....	38
4.3.9    Finanční plán .....	39
4.3.10    SWOT analýza .....	39
4.3.11    Rizika projektu .....	39
4.3.12    Přílohy .....	40

<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>41</b>
<b>5 CESTOVNÍ RUCH .....</b>	<b>42</b>
5.1 DESTINACE ČESKÁ REPUBLIKA .....	42
5.1.1 Region Jižní Morava .....	43
5.2 TURISTICKÁ OBLAST SLOVÁCKO, MIKROREGION PODLUŽÍ .....	45
5.3 TURISMUS A VEŘEJNÁ SPRÁVA .....	45
5.4 PODPORA MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ V CESTOVNÍM RUCHU V JIHMORAVSKÉM KRAJI .....	47
<b>6 UBYTOVACÍ SLUŽBY.....</b>	<b>49</b>
6.1 VOLBA VHODNÉ FORMY PODNIKÁNÍ.....	49
6.2 STAVBA UBYTOVACÍHO ZAŘÍZENÍ .....	51
6.3 KLASIFIKACE UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ .....	52
<b>7 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR.....</b>	<b>54</b>
7.1 POPIS PRODUKTU .....	54
7.2 FINANČNÍ PLÁN .....	56
7.2.1 Pesimistická varianta.....	58
7.2.2 Reálná varianta.....	59
7.2.3 Optimistická varianta .....	60
<b>8 SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>63</b>
8.1 PEST ANALÝZA .....	63
8.2 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL .....	64
8.2.1 Současná konkurence v okolí.....	64
8.2.2 Potenciální konkurenti .....	67
8.2.3 Zákazníci .....	67
8.2.4 Dodavatelé.....	67
8.2.5 Substituty.....	68
8.3 SYNTÉZA DO SWOT ANALÝZY .....	69
8.4 VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY .....	72
<b>9 VYMEZENÍ PROBLEMATICKÝCH OBLASTÍ.....</b>	<b>73</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>81</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>82</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>87</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>88</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>89</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>90</b>



## ÚVOD

Být podnikatelem není povolání, ale stav mysli. Podnikání je spojeno s neutuchajícím entuziasmem vedoucím k vytvoření smysluplného produktu, jehož budou lidé kupovat. Motivací pro vstup do podnikání může být neuspokojivé zaměstnání, možnost přivýdělku pro důchodce či ženy na mateřské dovolené, vidina velkých zisků, možnost seberealizace či zhmotnění svých snů. Mít skvělý nápad odhalující mezeru na trhu ale nestačí. Základním předpokladem úspěchu v podnikání je reálný pohled na vlastní možnosti a schopnosti, a to jak finanční, tak osobnostní. Vstup do podnikání nebo do nového oboru podnikání vždy představuje překonání určitých bariér, vyžaduje houževnatost, plné nasazení, kreativitu, ale především důsledné prozkoumání možností trhu a uvědomění si možných úskalí, která mohou naše skvělé cíle zmařit.

Podnikání se zakládá na příležitosti, ale provází jej celá řada rizik, která ho ohrožují. V podnikatelském prostředí je riziko každodenním chlebem, běžně je rozhodováno za nejistoty či za rizika; specifikace rizik vyplývá z konkrétního oboru. Začínající podnikatelé často vstupují do podnikání bez zjištění maximálního objemu pravdivých a podstatných informací, což je příčinou nedostatečné znalosti procesů, jež představují zdroje rizik. Důkladné zpracování podnikatelského plánu je ukazatelem nejen pro případného investora, ale především prostředkem pro samotného podnikatele k získání přehledného resumé, čeho a jakým způsobem chce dosáhnout, jaká rizika jeho podnikatelský záměr ohrožují, jaký je jejich dopad, a jak jim lze předejít.

Cílem mé práce je deskripce důležitých aspektů nezbytných pro vstup do oboru cestovního ruchu a identifikace rizik spojených s podnikatelským záměrem vybudování rodinného penzionu.

V praktické části je charakterizováno odvětví cestovní ruch s důrazem na oblast ubytovacích služeb, jsou rozebrány vybrané složky podnikatelského plánu: popis produktu, příležitosti, cíle, finanční plán. Prostřednictvím dotazníkového šetření je analyzován potenciální trh. Porterův model pěti sil analyzuje mikrookolí, PEST analýza popisuje makroekonomické faktory. Syntézou těchto analýz je spolu s popisem produktu zpracována SWOT analýza. Získaná data jsou vyhodnocena a jsou dílčím podkladem pro sestavení přehledného grafického znázornění struktury rizik do úrovní a do mapy rizik.

Smyslem této práce je získat ucelený přehled o zdrojích, příležitostech a rizicích podnikání v oblasti ubytovacích služeb, který bude přínosem pro praktické využití v budoucnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 RIZIKO

Pojem riziko byl znám již v 17. století, a to v kontextu lodní dopravy. *Riscum* (z latiny) nebo italské *risico* bylo označení pro skalisko či korálový útes, jemuž bylo nutno se vyhnout. Riziko bylo vnímáno jako dávka odvahy nutná k překonání překážky za jistého nebezpečí. Arabský výraz *risq* a z arabštiny přejaté řecké *risq* znamenají nejistý výsledek převážně s negativním dopadem, uvažují se však i výsledky pozitivní. V pozdějším vývoji pojmu je riziko chápáno jako možnost ztráty při působení nepříznivých vlivů. [1][2]

### 1.1 Definice rizika

V současnosti riziko obecně vnímáme převážně negativně jako nebezpečí, nejistotu výsledku, možnost neúspěchu nebo vzniku ztráty, nežádoucí odklon od požadovaného cíle, nejednoznačnost výsledků. Vidíme, že pojem nejistota je s rizikem úzce spjat, ovšem vyjadřuje nemožnost přesného odhadu výsledku či vývoje. Riziko se projevuje spíše na straně výsledků a ovlivňuje stabilitu projektu či firmy. [1]

„*Neexistuje jedna obecně uznávaná definice, pojem **riziko** je definován různě:*

1. *Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.*
2. *Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.*
3. *Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.*
4. *Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného.*
5. *Situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti.*
6. *Nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko).*
7. *Nebezpečí chybného rozhodnutí.*
8. *Možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko).*
9. *Neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko).*
10. *Střední hodnota ztrátové funkce.*
11. *Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému.*
12. *Kombinace pravděpodobnosti události a jejího následku.“ [1]*

V moderním managementu rizik je názvosloví v oblasti rizik upraveno normami ISO31000:2009 Risk Management - Principles and Guidelines<sup>1</sup>, v české verzi ČSN ISO 31000 Management rizik - principy a směrnice<sup>2</sup> (říjen 2010), a v aktualizovaném vydání slovníku ISO Guide 73:2009 Risk Management - Vocabulary<sup>3</sup>, v české verzi TNI 01 0350 Management rizik - Slovník<sup>4</sup> (Pokyn 73), (srpen 2010), riziko je zde definováno jako „účinek nejistoty na dosažení cílů“, v poznámkách je uvedeno:

„1) Účinek je odchylka od očekávaného - **kladná nebo záporná**.

2) Cíle mohou mít různá hlediska (jako jsou finanční, zdravotní a bezpečnostní a environmentální cíle) a mohou být uplatňovány na různých úrovních (jako je strategická úroveň, úroveň týkající se celé organizace, **projektu**, produktu a procesu).

3) Rizika jsou často charakterizována odkazem na potenciální **události** a **následky** nebo na jejich kombinaci.

4) Riziko se často vyjadřuje jako **kombinace následků událostí** (včetně změn okolností) a s ní související **možnosti výskytu**.

5) **Nejistota** je stav dokonce i částečného nedostatku informací související s pochopením nebo znalostí události a jejich následků nebo možnosti výskytu.“ [3]

Riziko můžeme popsat jako jistý protiklad jistoty. Riziko je definováno nejistým výsledkem; existují minimálně dva možné výsledky, z nichž alespoň jeden je nežádoucí. Pravděpodobnost výsledku se pohybuje v otevřeném intervalu (0;1), událost není jistá ani nemožná. Míru pravděpodobnosti výsledku je při dostatečném množství informací možno měřit statistickou funkcí pravděpodobnostního rozdělení, ovšem pro definici pojmu rizika to není relevantní, důležitá je existence pravděpodobnosti. [1]

---

<sup>1</sup> ISO. *Risk Management – Principles and guidelines ISO 31000*. 1st ed. Geneva : ISO, 2009. Bez ISBN.

<sup>2</sup> ČSN ISO 31000. *Management rizik – principy a směrnice*. Bpv. Praha : Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, říjen 2010. Bez ISBN.

<sup>3</sup> ISO. *Risk Management - Vocabulary ISO Guide 73:2009*. 1st ed. Geneva : ISO, 2009. Bez ISBN.

<sup>4</sup> TNI. *Management rizik – Slovník (Pokyn 73) TNI 01 0350*. Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010. Bez ISBN.

## 1.2 Klasifikace rizik

Rizika jsou klasifikována z různých úhlů pohledu. Podle charakteristiky rozlišujeme následující skupiny rizik:

### Čistá a podnikatelská rizika

Definice rizika uvedené v předchozí kapitole z velké míry uvažují jen negativní dopady: pravděpodobnost vzniku ztráty, možnost výskytu událostí, které ohrožují dosažení cíle, a pravděpodobnost negativních odchylek od cíle. V takovém kontextu hovoříme o *čistých rizicích* (Pure Risks). Čisté riziko počítá pouze s negativními důsledky v případě událostí s nežádoucím dopadem na lidské zdraví, ztrátu či poškození majetku, vyvolaném přírodními jevy nebo technickými systémy a jejich selháním. Naproti tomu *podnikatelská rizika* (Business Risks) mají souvislost s ekonomickými změnami charakteristické veličiny podnikového systému v čase s důsledkem pozitivní nebo negativní odchylky od očekávaného výsledku. Podnikatelské riziko, u něhož český výraz riziko nerozlišuje negativní či pozitivní dopad rizika, má v angličtině upřesňující termíny *Downside Risk* - riziko s výsledkem nežádoucí odchylky od požadovaného cíle či ztráty, a *Upside Risk* - riziko spojené s možností pozitivních výsledků, dosažení zisku, zlepšení, pozitivní přesah plánu. Podnikatelské riziko má pozitivní i negativní stránku, podnikání je provozováno za účelem dosažení zisku, nežádoucí odklon od očekávaného výsledku má dopad v podobě ztráty. [2]

### Systematická a nesystematická rizika

*Systematická* (tržní, makroekonomická) *rizika* jsou ovlivněna vývojem trhu, měnovou a rozpočtovou politikou státu, vývojem legislativy, změnami cen strategických surovin a dalšími makroekonomickými aspekty, nelze je diverzifikovat; vs. *nesystematická* (mikroekonomická) *rizika* jsou jedinečná, specifická pro konkrétní podnik a jeho aktivity. [2]

### Vnitřní a vnější rizika

*Vnitřní rizika* jsou vázána na interní prostředí firmy, např. rizika selhání lidského faktoru; *vnější rizika* se týkají okolí podniku a lze je rozdělit na makroekonomická, jež zahrnují sociální, ekonomické, technicko-technologické a ekologické makrookolí, a mikroekonomická, tj. konkurence, dodavatelé a odběratelé. [2]

### Statická a dynamická rizika

*Dynamická rizika* vyplývají ze změn uvnitř a vně podniku a jsou ovlivňovány faktory vnějšího prostředí (politická, ekonomická situace, průmysl, konkurence, zákazníci), a faktory

vnitřního prostředí (změna managementu, změna vztahů, klimatu ve firmě). *Statická rizika* mají takové příčiny, které přímo nesouvisí se změnami v ekonomice (živelní události, ale také selhání lidského faktoru). Statická rizika jsou snáze předvídatelná než dynamická rizika. [1]

### **Ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika**

*Ovlivnitelná rizika* lze eliminovat, případně prostřednictvím vhodných opatření je možno snížit pravděpodobnost vzniku nebo zmírnit dopady; u *neovlivnitelného rizika* nelze ovlivnit příčiny, ale je možno snížit nepříznivý dopad. [2]

### **Primární a sekundární rizika**

Opatření na snížení dopadů *primárního rizika* může vyvolat *sekundární riziko*. [2]

### **Rizika dle obsahové náplně**

Dalším kritériem pro rozdělení rizik je obsahová náplň: existují rizika *technicko-technologická*, *výrobní* (provozní, operační), *ekonomická* (nákladová), *tržní* (cenová, prodejní), *finanční* (likviditní), *kreditní*, *legislativní*, *politická*, *environmentální*, *informační*, *bezpečnostní rizika*, nezanedbatelný je *lidský faktor* či *zásah vyšší moci*. [2]

### **Finanční a nefinanční rizika**

*Finanční rizika* s sebou přinášejí finanční ztrátu, *nefinanční rizika* znamenají jinou, než finanční újmu (ztráta dobré pověsti podniku, narušení vztahů v podniku), kterou v podnikání lze obvykle vyjádřit v penězích. Finanční rizika lze dále rozdělit na *měnová* (inflační, úroková, kurzová), *likviditní*, *rizika bonity a likvidity*, *úvěrová* a *operační rizika*. Finanční riziko je určeno třemi faktory: subjektem vystaveným možnosti ztráty, dále aktivy, u nichž snížení hodnoty, poškození nebo úplná ztráta vedou k finanční újmě, a nakonec hrozbou, která je způsobilá zavinit ztrátu. [1]

### **Rizika z pohledu procesního řízení**

Z hlediska strategie a úrovně řízení v podniku můžeme rizika rozdělit na *operativní*, tato existující rizika na nižší úrovni vedení jsou krátkodobá a předpokládá se, že škodní událost již v minulosti alespoň jednou nastala (rizika v oblasti logistiky, obchodu, výroby, rizika informačních a komunikačních technologií, rizika lidského selhání); budoucí *strategická rizika* jsou v kompetenci top managementu a souvisí se strategií podniku (alokace zdrojů, peněžní a rozpočtová politika, tržní podíl firmy) a *rizika reaktivní*, která dosud nenastala, avšak v současnosti nastat mohou s určitou pravděpodobností. [4]

## Rizika projektu

Rizika projektu členíme na *rizika ve fázi přípravy a realizace*, tato rizika ohrožují finanční rozpočet, kvalitu projektu a termíny dokončení, a *rizika ve fázi provozu* ovlivňující finanční výsledky projektu, dobu návratnosti investice apod., (nedostatečná poptávka, vzrůst cen surovin, energií). [2]

V projektovém řízení jsou rizika členěna do čtyř úrovní:

*„0 – riziko projektu (vrchol – v číselném vyjádření celkové riziko projektu, součet pro všechny projekty je rizikem projektů pro celý podnik),*

*1 – hlavní skupiny rizik,*

*2 – podskupiny,*

*3 – jednotlivá rizika,*

*4 – složky rizika.“ [3]*

Pojetí rizika je podmíněno oborem, ve kterém je riziko uvažováno, a dvojitým zorným úhlem: z pohledu dopadů nebo z pohledu zdrojů rizika, které dopady vyvolávají.

### 1.3 Postoj k riziku

Existují tři stupně postojů podnikatele či manažera k riziku:

**Averze, odmítání rizika:** jsou vyhledávána rizika s negativními dopady, které jsou hodnoceny jako vyšší a s vyšší pravděpodobností, konzervativní postoj s tendencemi rizikům předcházet či lépe úplně se jim vyhnout. Tento postoj je typický pro projektového manažera, který při přebírání projektu k realizaci je vázán dosažení cílů projektu.

**Inklinace, vyhledávání rizika** – pravděpodobnost, že rizika s negativními dopady nastanou, je podceňována, riziko se řeší, až když se hrozba naplní. Příkladem může být obchodník, který vyhledává velmi rizikové projekty slibující velké zisky s velkým rizikem ztrát, přeceňuje příležitosti a nedoceňuje rizikovost.

**Neutrální postoj** – rovnováha mezi averzí a inklinací. [1][3]

## 2 ANALÝZA RIZIK

Základem snižování rizik a jejich dopadů je analýza rizik. Je to proces, který sestává z identifikace rizik a nejistot ovlivňujících výsledky, zhodnocení jejich významu, určení a posouzení jejich dopadů na výsledky a navržení vhodných opatření k jejich snížení nebo eliminaci za optimální náklady vzhledem k hodnotě aktiv, která rizika ohrožují.

### 2.1 Základní pojmy a vztahy v analýze rizik

**Aktivum** je hmotný nebo nehmotný statek, který má pro subjekt jistý význam, důležitost a hodnotu. Je nutno aktiva označit a ocenit jejich hodnotou pro danou organizaci a pro společnost, tedy vyjádřit, jakou finanční ztrátu mohou hrozby způsobit. Aktiva lze rozdělit na hmotná (nemovitosti, hmotný a finanční majetek) a nehmotná (goodwill, know how). Základním znakem aktiva je jeho hodnota vyjádřená buď finančně, nebo je vyjádřena subjektivním oceněním důležitosti aktiva pro existenci nebo činnost subjektu, v potaz jsou brány náklady na obnovu aktiva a možná rychlost obnovy. Dalšími atributy aktiva je jeho zranitelnost, citlivost a kritičnost. [1]

**Zranitelnost** je slabé místo, nedostatek, nedokonalost nebo stav analyzovaného aktiva, který může být hrozbou využit pro napadení a pro působení nežádoucího vlivu. Zranitelnosti přímo náleží **hrozba**, tj. síla, událost nebo působení lidského faktoru s negativním vlivem na aktivum. Jestliže hrozba neexistuje, zranitelnost se pouze sleduje, ale nepřijímají se opatření, a naopak hrozba bez zranitelnosti nemusí vyvolat riziko. Základními znaky hrozby je její úroveň hodnocená dle nebezpečnosti, možnosti přístupu k aktivu a dle motivu ke své iniciaci. **Citlivost** je tendence aktiva k vyvolání rizika hrozbou, **kritičnost** je přímo úměrná významu aktiva. [1]

Pro snížení úrovně a působení hrozby jsou zvažována, navrhována a aplikována **protiopatření**, ta jsou definována efektivitou a náklady na prevenci nebo zmírnění hrozeb. Náklady by měly být optimální vzhledem k hodnotě chráněných aktiv, respektive k hodnotě škody vzniklé v případě nežádoucího dopadu hrozby. Účelem přijetí protiopatření je také odrazování od špatných úmyslů a příležitostí k působení hrozeb prostřednictvím lidského faktoru. [1]

**Riziko** vyjadřuje intenzitu ohrožení, míru nebezpečí, že nastane nežádoucí jev, který způsobí škodu. Riziko vzniká na zranitelném místě aktiva, tam kde na něj může hrozba negativně působit. Velikost rizika vystihuje jeho úroveň, ta je dána hodnotou aktiva, jeho zrani-



telností a úrovní hrozby. **Referenční úroveň** je hranice míry rizika, kdy rozhodujeme, zda se jedná o **zbytkové riziko**, které je pod referenční úrovní a nevyžaduje žádná opatření, nebo zda se jedná o riziko, které vyžaduje přijetí optimálních opatření. [1]

## 2.2 Obecný postup analýzy rizik

Podnikání s sebou nese celou řadu rizik, které představují ohrožení stanovených cílů. Je nutno určit priority z hlediska dopadů a zaměřit se na nejvíce rizikové oblasti. Cílem analýzy rizik je identifikovat rizika, která ovlivňují záměr a cíl projektu či jiné podnikové činnosti ohrožené rizikem, určit a posoudit dopady rizik, tj. zjistit jejich velikost a přijatelnost či nepřijatelnost, a zvážit možná opatření pro redukci či eliminaci rizika. Kvalitní analýza rizik je základním předpokladem pro navazující řízení rizik. [2]

Analýza rizik zpravidla zahrnuje **identifikaci rizik**:

- „1. **Identifikaci aktiv** - vymezení posuzovaného objektu a popis aktiv, které vlastní.*
- 2. **Stanovení hodnoty aktiv** - určení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt, ohodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny či poškození na existenci či chování subjektu.*
- 3. **Identifikaci hrozeb a slabin (zranitelnosti)** - určení druhů událostí a akcí, které mohou ovlivnit negativně hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu, která mohou umožnit působení hrozeb.*
- 4. **Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti** – určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě.“ [1]*

Druhou fází analýzy rizik je **zhodnocení identifikovaných rizik**, jehož podstatou je:

- „1. **Posoudit dopady naplnění hrozeb** na konkrétní aktiva a na činnosti organizace jako takové.*
- 2. **Stanovit úroveň rizik.***
- 3. **Rozhodnout, zda jsou rizika vzhledem ke svým úrovním akceptovatelná, či nikoliv.“ [1]***

## 2.3 Metody analýzy rizik

Obecně můžeme rozdělit metody analýzy rizik na kvalitativní, kvantitativní a kombinované.

**Kvalitativní metody** spočívají v deskripci závažnosti potenciálního dopadu a na pravděpodobnosti, s níž nežádoucí událost nastane. Kvalitativní vyjádření je zpravidla v intervalu, může to být např. pravděpodobnostní hodnocení (0; 1), určení bodovou stupnicí <1; 10>, nebo slovní ohodnocení (velmi malé, malé, střední, vysoké, zvláště vysoké). Kvalitativní metody jsou subjektivní a komplikují kontrolu efektivity nákladů k eliminaci hrozeb, neboť schází jejich finanční vyjádření, a jsou proto využívány jako doplněk pro detailní analýzu rizik nebo v případě nedostatku množství či kvality dostupných číselných údajů pro kvantitativní vyjádření. V neformálním postoji k analýze rizik je často využívána metoda účelových interview - metoda Delphi, kdy experti hodnotící skupiny mají sestaven soubor otázek, na které respondenti odpovídají nezávisle na sobě. [1]

**Kvantitativní metody** vycházejí z matematického výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Číselně je oceněna pravděpodobnost vzniku události a její dopad, obvykle v peněžním vyjádření (tisíce Kč, předpokládaná roční ztráta v Kč). Přes časovou náročnost kvantitativní metody je jejím přínosem finanční vyjádření, potřebné k přijetí adekvátních opatření za optimální náklady. Kvantitativní metody jsou hojně využívány zejména v oblasti bezpečnosti organizací a jejich informačních systémů: CRAMM<sup>5</sup>, @RISK<sup>6</sup>, RiskPAC<sup>7</sup>, RiskWatch<sup>8</sup>. [1]

**Kombinovaná metoda** využívá číselné ohodnocení kvantitativní metody spolu s kvalitativním hodnocením. [1]

Využití analýzy rizik si žádá detailní znalost podnikových procesů, ale také okolí podniku, které jej ovlivňuje. Analýza se primárně zabývá nejširším výčtem havarijních situací, které mohou skutečně nastat, včetně sekundárních následků pro okolí. V praxi se nejčastěji využívají tyto metody:

- ✓ *Preliminary Hazard Analysis* (PHA - předběžné posouzení nebezpečí),

---

<sup>5</sup> Tato metoda je využívána, když je vyžadován souhlas s normou ČSN ISO/IEC 13335 a mezinárodním standardem ISO/IEC 17799.

<sup>6</sup> Jedná se o tabulkové zpracování v metodě Monte Carlo, výsledkem je návrh modelu, jenž definuje stav systému prostřednictvím tabulek. Je to určení pravděpodobnostního rozdělení hrozeb a rizik.

<sup>7</sup> Tato metodika spočívá v automatizaci dotazníkových šetření, dává podklady pro tvorbu závěrů.

<sup>8</sup> Program pro identifikaci, modelování a změnu parametrů rizik systému využívající data z metody Monte Carlo.

- ✓ *What if?* (Co když?) - pomocí brainstormingu se formuluje co největší množství otázek Co když?, poskytuje informace pro další metody analýzy rizik (FMEA, FTA),
- ✓ *Failure Modes and Effects Analysis* (FMEA) - zkoumá možné výskyty poškození, prověřuje všechny možné příčiny selhání jednotlivých prvků zařízení<sup>9</sup>,
- ✓ *Fault Tree Analysis* (FTA - strom poruch) - vychází z finální poruchy a hledá primární příčiny<sup>10</sup>,
- ✓ *Event Tree Analysis* (ETA - strom událostí) - sleduje vývoj událostí od výchozí události,
- ✓ *Hazard and Operability Analysis* (HAZOP) - využívá podklady metody FMEA a zahrnuje nejen příčiny, nýbrž i následky nebezpečných stavů<sup>11</sup>. [1]

## 2.4 Identifikace rizik

Nejdůležitější a časově nejnáročnější fází analýzy rizik je identifikace rizik, jejímž cílem je definování rizikových faktorů, které mohou ovlivnit stanovené cíle podniku. Po dekompozici objektu na dílčí složky přichází na řadu otázky typu:

- ✓ Jaké faktory ovlivňují stanovený cíl? (v pozitivním i negativním smyslu)
- ✓ Jaké mohou nastat problémy?
- ✓ Kde jsou oblasti zranitelnosti?
- ✓ Jaké skutečnosti mohou ovlivnit zainteresované subjekty (investory)?
- ✓ Kde se nachází zdroje výhod?
- ✓ Kdy, kde, s jakým dopadem a proč by se mohla rizika vyskytnout?
- ✓ Koho tato rizika ovlivňují?
- ✓ Které faktory, jež se v minulosti jevily jako jisté, mohou mít odlišný průběh, který by ovlivnil cíl? [2]

Nástroje identifikace mohou být:

- ✓ kontrolní seznamy, katalogy rizik,

---

<sup>9</sup> ČSN EN 60812 *Techniky analýzy bezporuchovosti systémů – Postup analýzy způsobů a důsledků poruch (FMEA)*. Český normalizační institut, Praha 2007.

<sup>10</sup> ČSN EN 61025 *Analýza stromu poruchových stavů (FTA)*. Český normalizační institut, Praha 2007.

<sup>11</sup> ČSN IEC61882 *Studie nebezpečí a provozuschopnosti (studie HAZOP) - Pokyn k použití*. Český normalizační institut, Praha 2002.

- ✓ pohovory s experty, skupinová diskuse (placená, brainstorming zaměstnanců s experty),
- ✓ nástroje strategické analýzy (SWOT analýza, Porterův model pěti sil),
- ✓ myšlenkové mapy. [2]

Do identifikace rizik je nutno zainteresovat co nejširší okruh zaměstnanců podniku, včetně managementu. Měla by být prováděna periodicky a současně i průběžně s využitím monitorovacích systémů a systémů včasného varování, které sledují vybraná rizika v závislosti na nastavených ukazatelích (obvykle finančních), a v případě překročení signalizují zvýšenou úroveň rizika. Identifikace rizik vyžaduje nejen důslednou systematičnost, ale také kreativitu, díky níž je možno předpovídat i takové situace, se kterými se firma dosud nesečkala. [2]

## 2.5 SWOT analýza

K odhalení silných a slabých stránek projektu, a také k určení příležitostí a hrozeb, je často využívána **SWOT analýza**, jež je kombinací analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Název SWOT je složen z počátečních písmen slov *Strengths* (silné stránky), *Weaknesses* (slabé stránky), *Opportunities* (příležitosti) a *Threats* (hrozby). [5][25]

Tabulka 1 SWOT analýza [5][6][25]

<b>Přednosti</b>	<b>Interní prostředí</b>		<b>Nedostatky</b>
	zahrnuje výsledky hospodaření, specifika podniku, marketing, management.		
	<b>Silné stránky (Strengths)</b>	<b>Slabé stránky (Weaknesses)</b>	
	jsou všechny přednosti firmy oproti konkurenci, jsou nástrojem naší konkurenceschopnosti.	mohou ohrožovat projekt, znamenají příležitost pro naši konkurenci, investor by měl o nich vědět.	
	<b>Příležitosti (Opportunities)</b>	<b>Hrozby (Threats)</b>	
	jsou atraktivní skutečnosti, které náš podnik odlišují; kvantifikujeme pravděpodobnost úspěchu.	jsou možné negativní vlivy působící na projekt, ohrožují jej; kvantifikujeme závažnost a pravděpodobnost, že nastanou.	
	<b>Externí prostředí</b>		
	zkoumá vztahy s firmami a fyzickými osobami, které ovlivňují chod podniku, změny v podnikatelském prostředí, trendy ve společnosti.		

### 2.5.1 Externí analýza

Externí analýza zkoumá okolí podniku a soustřeďuje se na atraktivitu příležitostí předurčujících konkurenční výhodu, a na problémy, které mohou nastat. Hrozby jsou hodnoceny z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti, s jakou mohou nastat. Okolí podniku rozdělujeme na makrookolí a mikrookolí. [6][7]

Pro analýzu *makrookolí* je využívána **PEST analýza**, která se zaměřuje se na tyto faktory:

- ✓ politické prostředí a legislativa,
- ✓ makroekonomické indikátory (úroková sazba, míra inflace, devizové kurzy, míra ekonomického růstu),
- ✓ sociální prostředí (životní styl a trendy),
- ✓ technologické okolí,
- ✓ demografické prostředí (složení populace),
- ✓ světové okolí (migrace, válka, rychlý ekonomický růst asijských tygrů). [6]

**Porterova analýza pěti sil** vychází z mikroekonomie a využívá se pro zmapování *mikrookolí*. Autorem modelu pěti konkurenčních sil je Michael Eugene Porter, významný americký ekonom a stratég, profesor Harvard Business School. Tento model je nástrojem analýzy konkurenčního prostředí ve vnějším okolí firmy a definuje pět klíčových tržních sil, které ovlivňují ziskovost podniku: [26]

*Současná konkurence v odvětví* ovlivňuje cenu a množství produktů či služeb. Mezi konkurenty existuje rivalita, firmy mezi sebou soupeří o konkurenční výhodu, ta může být nákladová nebo diferenciační. Intenzita síly rivality je dána počtem firem na trhu, existencí dominantního podniku, náklady, rychlostí růstu odvětví. Nástrojem pro získání konkurenční výhody je inovace, cenová či marketingová bitva, odlišnost produktu či lepší zákaznický servis. [26]

Další silou jsou *potenciální konkurenti*, nové firmy, které zatím v oboru nepodnikají. Zhodnotíme jejich pozici a možnosti, definujeme náklady a překážky, které musí nováček překonat při vstupu do odvětví. [26]

*Zákazníci* ovlivňují poptávku a cenu, mají vyjednávací sílu, která určuje, jak snadno mohou zaměnit produkt nebo službu za jiný. Faktory vymezující vyjednávací sílu jsou tyto: množství odběratelů, jejich zisk, náklady spojené s přechodem ke konkurenci, unifikace a standardizace výrobků a s tím spojená snadná zaměnitelnost producenta. [26]

*Dodavatelé* působí na nabídku, mají vliv na cenu vstupů. Jejich síla závisí na jejich množství, míře závislosti odběratelů na dodávkách a podílu objemu odběrů. [26]

*Substituty* jsou výrobky nebo služby, kterými lze náš produkt či službu nahradit, jsou pro naše produkty konkurenčními. [26]

### 2.5.2 Interní analýza

Interní analýza zjišťuje vzájemné spojitosti mezi silnými a slabými stránkami podniku s cílem určit potenciál a schopnosti podniku, zkoumá tedy vnitřní prostředí podniku tvořené specifickými přednostmi čerpajícími především ze zdrojů majetkových (unikátní technologie, licence), nebo znalostních (kvalifikovaná pracovní síla). [7]

Hlavním atributem interní analýzy je *hodnotový řetězec*, který popisuje jednotlivé podnikové procesy a činnosti, kterými je tvořena přidaná hodnota výsledného produktu. Michael Porter vytvořil hodnotový řetězec jako nástroj analýzy vnitřního prostředí k určení možností, jak přidanou hodnotu zvýšit a zlepšit tak konkurenceschopnost podniku. Podstatou je klasifikace firemních procesů na základní činnosti, zahrnující výrobu, provozní činnosti, marketing a prodej, logistiku, zákaznický servis, a na podpůrné činnosti, jež zvyšují efektivitu a výkon základních činností (zásobování, vědecko-technický rozvoj, řízení lidských zdrojů, informační systém, podniková infrastruktura). Jednotlivé články tvoří hodnotový řetězec a zlepšením každého jednoho z nich vede k dosažení maximalizace zisku a k růstu konkurenceschopnosti podniku. Pro strategii odlišnosti je pak snadno aplikovatelná změna jednoho článku hodnotového řetězce i za cenu zvýšení nákladů, avšak s cílem dosažení jedinečnosti pro zákazníka. Znalost a zefektivňování firemního procesu jsou konkurenční výhodou. [7]

### 2.5.3 Výstupy SWOT analýzy

Výstupem SWOT analýzy není sáhodlouhé vyjmenování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, ale konkretizace zpravidla pěti nejvýznamnějších aspektů, které uspořádáme do matice, kde v řádcích zapisujeme silné a slabé stránky a ve sloupcích příležitosti a hrozby. Obvykle se stanovují nejdříve negativa (slabé stránky a hrozby) a poté pozitiva (silné stránky a příležitosti). Vyhodnocujeme jednotlivé faktory v každém ze čtyř kvadrantů a jejich vzájemné vazby: [25]

Slabé stránky podniku definujeme s cílem jejich eliminace:

- ✓ špatné výsledky hospodaření: chybí finance na rozvoj, špatná platební morálka, nedostatek kreditu pro získání úvěru;
- ✓ specifika činnosti podniku: neefektivní výroba, neefektivní využití zdrojů, plýtvání, energetická náročnost;
- ✓ lidské zdroje: špatný způsob řízení, chybí motivace, fluktuace, neodbornost;
- ✓ slabý marketing: nekvalitní produkt, nevyhovující zákaznický servis, nedostačující orientace na zákazníka, špatná pověst, nevhodné distribuční cesty. [25]

Hrozby identifikujeme s cílem jejich dalšího sledování a eliminace:

- ✓ vztahy s fyzickými a právníckými osobami ovlivňujícími chod firmy: vznik nové konkurence, posílení současné konkurence, cenová válka, změny dodavatelských podmínek, zvýšení cen od dodavatelů, ztráta důležitého zákazníka;
- ✓ změny podnikatelského prostředí: politické, ekonomické a sociální faktory;
- ✓ společenské trendy: pokles poptávky, nestabilita chování spotřebitele. [25]

Silné stránky podniku, které tvoří výhodu, identifikujeme s cílem jejich maximálního využití:

- ✓ dobré výsledky hospodaření: růst tržeb, dobrá struktura kapitálu, dobrý rating (důvěryhodnost subjektu zejm. pro získání úvěru), struktura zásob (minimální podíl mrtvých zásob),
- ✓ specifika činnosti podniku: strategická pozice firmy, efektivní nízkonákladová výroba a využití zdrojů;
- ✓ lidské zdroje: motivace, uspokojení z práce, odbornost;
- ✓ dobrý marketing: kvalitní produkt, kvalitní zákaznický servis s odpovídající orientací na zákazníka, silná značka, ochranná známka. [25]

Příležitosti pro rozvíjení podniku identifikujeme také pro možnosti jejich využití:

- ✓ vztahy s fyzickými a právníckými osobami ovlivňujícími chod firmy: vytvoření výhody pro zákazníky, růst tržeb, využití slabin konkurence;
- ✓ změny podnikatelského prostředí: politické, ekonomické a sociální faktory;
- ✓ společenské trendy: nárůst poptávky, změna segmentace trhu. [25]

SWOT analýza je subjektivní, ale musí být postavena na faktech, nikoli na dojmech, vychází ze současné pozice podniku. [25]

## 2.6 Stanovení významnosti rizik

Výsledky identifikace rizik jsou podkladem pro stanovení významnosti rizik. Pro určení významnosti rizikových faktorů lze využít dvě metody: analýza citlivosti a expertní hodnocení pomocí matice hodnocení rizik.

### 2.6.1 Analýza citlivosti

Cílem analýzy citlivosti je určení citlivosti faktoru zpravidla finančního charakteru na potenciální změny hodnot faktorů rizika, tzn. zjišťování, jak se projeví změna např. ceny vstupních surovin, energií, změny makroekonomických veličin, apod. na sledované činnosti (prodej, poptávka). [8]

*„Základní formou analýzy citlivosti je **jednofaktorová analýza**, kdy se zjišťují dopady izolovaných změn jednotlivých rizikových faktorů na zvolené finanční kritérium, tj. kdy všechny ostatní faktory zůstávají na svých předpokládaných (plánovaných, nejpravděpodobnějších) hodnotách. Změny hodnot jednotlivých rizikových faktorů pak mohou mít povahu:*

- ***odchylek jejich hodnot od hodnot plánovaných (nejpravděpodobnějších) určité velikosti, např.  $\pm 10\%$ ;***
- ***pesimistických a optimistických hodnot těchto faktorů.**“ [8]*

Jednofaktorová analýza citlivosti neuvažuje rozdílnou míru nejistoty faktorů rizika. Tento problém řeší další možné provedení vícefaktorové analýzy citlivosti, které tkví ve **vypracování optimistického a pesimistického scénáře** vývoje faktorů ovlivňujících kritéria hodnocení projektu a v následném určování změn kritérií hodnocení na základě odchylek pesimistických a optimistických variant hodnot jednotlivých faktorů rizika od nejpravděpodobnějších hodnot. Vstupem pro tvorbu scénářů jsou fakta o budoucím vývoji a klíčové nejistoty. [8]

Zatímco *kvalitativní scénáře* jsou spíše nástrojem pro rozšíření obzoru znalostí o možných budoucích strategiích učící se organizace, nikoli jako prostředek podpory rozhodování za nejistoty či rizika, *kvantitativní scénáře* exaktně stanovují dopady a slouží pro rozhodování na základě hodnocení rizik. [8]

**Kvantitativní scénáře** představují logicky navazující kombinace hodnot klíčových faktorů rizika, vytváření probíhá ve třech fázích. První a nejdůležitější fází je výběr faktorů pro tvorbu scénářů. Výběr dvou maximálně tří nejvýznamnějších faktorů poslouží pro vy-



tvoření odpovídajícího počtu scénářů, jejichž množství je dáno další fází tvorby, a to stanovením počtu hodnot, úrovní každého faktoru. Poslední fází je samotná tvorba scénářů, určení pravděpodobností pro využití ke zhodnocení. Výstupem jsou grafická znázornění (tabulka, pravděpodobnostní strom). [8]

### **2.6.2 Matice hodnocení rizik**

Expertní hodnocení rizik s využitím matic hodnocení rizik je založena na posouzení významnosti rizik a to z pohledu pravděpodobnosti a intenzity dopadu. Vyšší významnost má takový faktor rizika, který má vyšší pravděpodobnost a větší intenzitu dopadu. Kvalitativní hodnocení je nejjednodušší formou, hodnotí rizika podle pravděpodobnosti výskytu a dopadu stupnicemi se slovním ohodnocením. Čím jsou stupnice jemnější, tím je hodnocení rizik přesnější. V semikvantitativním hodnocení jsou tyto stupnice očíslovány a ohodnocení významnosti faktorů rizika je součin jednotlivých hodnot pravděpodobnosti výskytu a dopadu. Takové kvantitativní hodnocení lze využít pro uspořádání a rozdělení rizik dle významu a velikosti a určení celkového rizika projektu. [8]

### 3 ŘÍZENÍ RIZIK

Řízení rizik (*risk management*) představuje úsilí udržet riziko v přijatelné úrovni, tedy pod stanovenou hranicí, kterou je potřeba vyvodit ze získaných analýz a plánů na ošetření. Je to proces, při kterém se podnik snaží minimalizovat či eliminovat působení existujících a potenciálních faktorů, navrhuje řešení pro snížení účinků negativních vlivů a vyhledáváající využití příležitostí. [1][3]

*„Management rizik (řízení rizik) je kompletní proces zjištění, kontroly, eliminace a minimalizace nejistých událostí, které mohou subjekt ovlivnit.“* [1]

Management řízení rizik činí rozhodnutí pro preventivní a regulační opatření, která mají podstatu v analýze rizik. Faktory, které tato rozhodnutí ovlivňují, mohou být ekonomického, sociálního či technického charakteru. Součástí řízení rizik je také informační tok o rizicích (*risk communication*) a relativní vnímání rizika (*risk perception*). [1]

Řízení rizik představuje především:

- ✓ analýzu, měření, monitorování a pochopení rizika,
- ✓ definici cílů a strategií vedoucích ke snižování rizik,
- ✓ implementaci optimální metody a nástroje pro snižování rizik,
- ✓ vyhodnocení již aplikovaných metod v praxi,
- ✓ připravenost k nepředvídanému. [3]

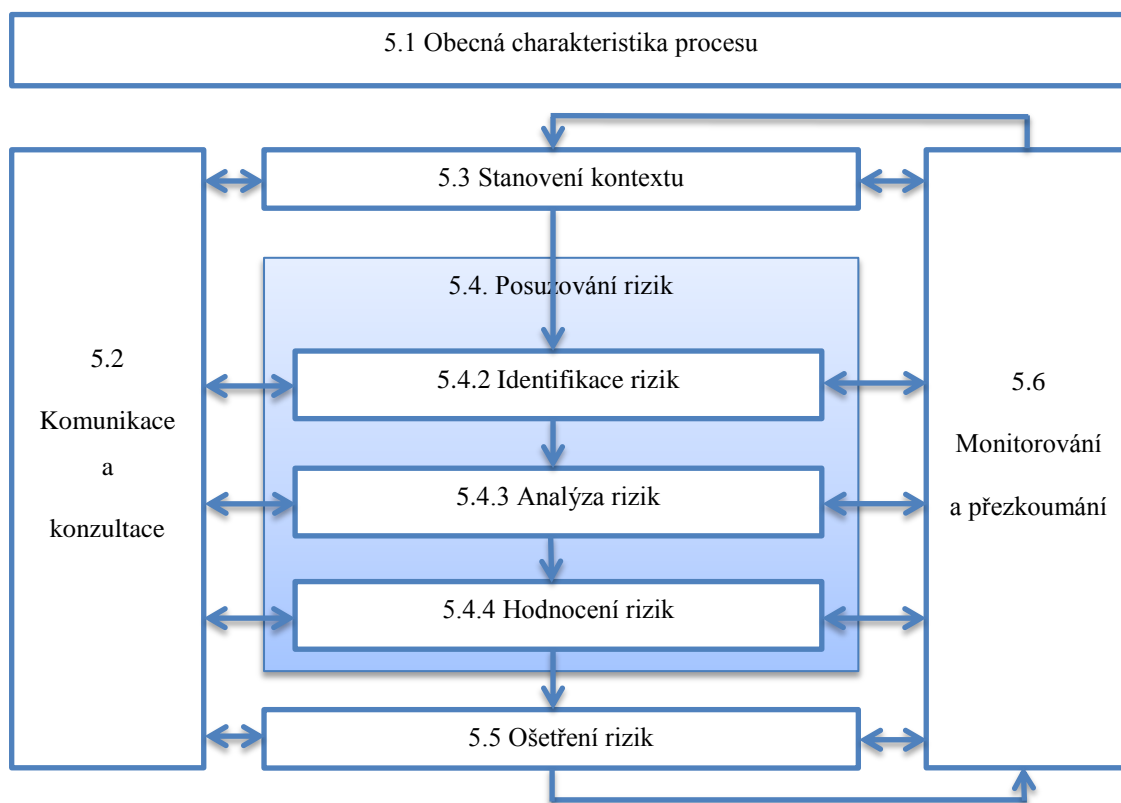
Mezinárodní norma pro management rizik ISO 31000:2009 v české podobě ČSN ISO 31000:2009 z října 2010 má zajistit tyto přínosy<sup>12</sup>:

- ✓ „zvýšit pravděpodobnost dosažení cílů,
- ✓ dodat odvahu proaktivnímu vedení,
- ✓ mít povědomí o potřebě identifikovat a ošetřovat rizika v rámci celé organizace,
- ✓ zlepšovat identifikování příležitostí a hrozeb,
- ✓ být v souladu s příslušnými požadavky zákonů, předpisů a mezinárodních norem,
- ✓ zlepšit finanční vykazování,
- ✓ zlepšit organizaci řízení (vedení),
- ✓ zlepšit důvěryhodnost pro zainteresované strany,

---

<sup>12</sup> ČSN ISO 31000. *Management rizik – principy a směrnice*. Bp. Praha : Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, říjen 2010. Bez ISBN.

- ✓ vytvořit spolehlivou základnu pro rozhodování a plánování,
- ✓ zlepšit řízení,
- ✓ účinně rozmístit a využívat zdroje pro ošetření rizik,
- ✓ zlepšit provozní funkčnost i efektivnost,
- ✓ pozvednout výkonnost bezpečnosti i ochrany zdraví, i environmentální ochrany,
- ✓ zlepšit prevenci ztrát a management incidentů,
- ✓ minimalizovat ztráty,
- ✓ zlepšit princip učení se v organizaci,
- ✓ zlepšit pružnost organizace.“ [3]



Obrázek 1 Proces managementu rizik dle ČSN ISO 31000:2009 [3]

Podle IPMA je proces managementu rizik definován sedmi kroky:

„1. Identifikujte a proveďte odhad rizik a příležitostí.

2. Vytvořte plán odezvy na rizika a příležitosti, nechte plán odsouhlasit a plán komunikujte.

3. Aktualizujte všechny projektové plány, na které má schválený plán odezvy na rizika a příležitosti vliv.
4. Proveďte vyhodnocení pravděpodobnosti dosažení časových a nákladových cílů a v průběhu projektu tento odhad provádějte opakovaně.
5. Neustále identifikujte nová rizika a znovu vyhodnocujte rizika, plánujte odezvy a modifikujte tím plán projektu.
6. Řiďte a kontrolujte odezvu na rizika a příležitosti.
7. Dokumentujte získané poznatky a tyto poznatky užívejte v budoucích projektech. Aktualizujte nástroje a prostředky pro identifikaci rizik.<sup>13</sup> [3]

Cíle řízení rizika se odvíjejí od strategie podniku či cíle projektu.

### 3.1 Hodnocení rizik

Tato fáze shrnující a hodnotící údaje o rizicích spadá do analýzy rizik, ovšem některá literatura kvůli návaznosti na řízení rizik ji zahrnuje do kapitoly o managementu rizik. Hodnocení rizik znamená v první řadě „výpočet míry rizik a hodnocení rizik včetně definování tzv. rizikové pozice firmy“. [1]

Stanovení míry rizik sestává ze stanovení velikosti možné ztráty a pravděpodobnosti výskytu, s jakou tato ztráta může nastat, a z klasifikace do skupin:

- ✓ **kritická rizika** - vedoucí ke krachu, k zániku,
- ✓ **důležitá rizika** - mohou způsobit vážné problémy, např. finanční,
- ✓ **běžná rizika** - potenciální ztráty lze pokrýt z prostředků podniku. [1]

Riziko je určeno dvěma základními rozměry, které se stanovují zpravidla v ročním intervalu: pravděpodobností, s jakou může nastat, a výší škody, kterou může způsobit. Součin těchto dvou faktorů vyčíslí škodní hodnotu rizika, která je ukazatelem pro zařazení do uvedených skupin. [4]

---

<sup>13</sup> ICB – IPMA Competence Baseline Version 3.0. Netherlands : IPMA, 2006. ISBN 0-9553213-0-1. IPMA. Národní standard kompetencí projektového řízení IPMA 3.1 – webová verze. Brno, 2010. ISBN 978-80-214-4058-6.

Míru rizika  $R$  pak lze vyjádřit funkcí dvou proměnných  $f$ , kde  $a$  představuje dopad (v souvislosti s hodnotou aktiva) a  $h$  je pravděpodobnost, že tato hrozba se aktivuje (využije zranitelnosti aktiva):

$$R = f(a, h)$$

Funkce může být určena maticí:

$$f = \begin{pmatrix} f_{11} & \cdots & f_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ f_{n1} & \cdots & f_{nn} \end{pmatrix}$$

*„Čím vyšší je míra rizika pro dvojici hrozba-aktivum, tím účinnější opatření musejí být implementována, aby se riziko eliminovalo nebo snížilo na přijatelnou úroveň.“ [1]*

### 3.2 Ošetření rizik

Existují různé metody a nástroje pro snižování rizik, které jsou vybírány a implementovány v závislosti na charakteru rizika tak, aby na základě výstupů z hodnocení rizik byla přijata adekvátní opatření za optimální náklady s odpovídajícím přínosem jejich eliminace či minimalizace za účelem zachování dobré pověsti podniku. Jsou to tyto způsoby:

- ✓ **redukce rizika** je nejnákladnější varianta ošetření rizika se 100 % redundancí,
- ✓ **přenesení rizika** na jiný subjekt, např. prostřednictvím outsourcingu či využití prostředků jiného podniku pro zajištění náhradního provozu výroby,
- ✓ **pojištění** je způsob přenesení rizika, které minimalizuje finanční ztráty, ale je nákladné,
- ✓ **vyhnutí se riziku** znamená např. odmítnutí nevýhodných nabídek, neuzavření rizikového obchodu,
- ✓ **retence** (podstoupení) rizika je využívána v případě, že dopad nebo pravděpodobnost naplnění hrozby jsou velmi malé. [1]

Po přijetí vhodných opatření se míry rizik mění, v matici se posunují, a je nutno zjistit novou úroveň rizik podle kategorií:

- ✓ **inherentní riziko** - dosud není ošetřeno,
- ✓ **reziduální riziko** - míra zbytkového rizika po přijetí opatření,
- ✓ **cílové riziko** - již nevyžaduje žádná protioopatření.

Pro praktické přístupy řízení rizik jsou doporučena tato základní pravidla:

- ✓ neriskovat více, než si podnikatel může dovolit ztratit,
- ✓ neriskovat mnoho pro zanedbatelný zisk,
- ✓ zvažovat pravděpodobnost aktivace potenciálních hrozeb,
- ✓ prověřovat latentní rizika,
- ✓ prověřovat správnost ukazatelů,
- ✓ prověřovat zdroje informací i vlastní prognózu. [1]

Systematické řízení rizik v podniku má velký význam pro hospodárné a efektivní využití zdrojů (finančních, lidských). Nástroji risk managementu je např. controlling (sladění plánování a kontroly s cílem zlepšování výsledků hospodaření), interní audit (nezávislá objektivní činnost orientovaná na zvyšování přidané hodnoty a zlepšování procesů) nebo vnitřní a vnější kontroly (porovnání skutečnosti se stanoveným cílem). [1]

### 3.3 Investiční rozhodování

Investice znamená nákup aktiv, které v budoucnosti přinesou nějaký prospěch, buď přímý (zhodnocení investice, výnosy vyplývající z vlastnictví) nebo nepřímý (synergický efekt, konkurenční výhoda) či jiný efekt (veřejný zájem). Investice dělíme do dvou skupin: reálné (podnikání, nemovitosti, movité věci) a finanční (peněžní vklady, depozitní certifikáty, akcie, dluhopisy). Rozhodování o investicích je dlouhodobého charakteru se dvěma důležitými aspekty: faktorem času a rizikem změn po dobu přípravy či realizace projektu. V investičním rozhodování jsou brány v potaz tři základní parametry investice:

- ✓ **výnosnost** - je obvykle vyjádřena úrokovou mírou, ziskem, dobou návratnosti investice,
- ✓ **riziko** - míra nejistoty výnosnosti investice,
- ✓ **likvidita** – míra způsobilosti přeměny investice na prostředky, schopnost subjektu splácet své závazky.

Tyto parametry se navzájem ovlivňují tak, želepší-li se jeden faktor, zhorší se jiný. Investiční rozhodování znamená hledání optimálního východiska s často nevratnými změnami. Hodnota peněz se v čase mění a v případě investičního rozhodování v přímém podnikání roste riziko, že odhady vývoje firmy budou značně odlišné od skutečných peněžních příjmů a kapitálových výdajů. [1][8]

## 4 PODNIKÁNÍ

Obecná definice říká, že podnikání je soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem na vlastní zodpovědnost a na vlastní účet za účelem dosažení zisku. Podnikání je neodmyslitelně spojeno s majetkovou investicí, jež je prostředkem k dosažení zisku. [5][9]

### 4.1 Právní formy podnikání

Podnikání je realizováno v různých právních formách, které se liší vlastnictvím, počtem vlastníků, zakladatelů, požadavky na základní kapitál, způsobem a mírou ručení, administrativní náročností, účastí vlastníků na řízení podniku, finančními možnostmi a způsobem rozdělování, zjišťování a zdaňování zisku. [5]

#### 4.1.1 Podnik jednotlivce

Podnik jednotlivce je nejrozšířenější a nejčastější formou podnikání, jedná se většinou malý event. střední podnik ve vlastnictví jedné osoby, a to osoby provozující zemědělskou výrobu podle zvláštních předpisů, osoby podnikající podle jiného oprávnění nebo osoby podnikající podle živnostenského oprávnění. Zákon 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), upravuje podmínky živnostenského podnikání (živnosti) a kontrolu nad jejich dodržováním. V paragrafu §6, ods. 1 definuje zákon všeobecné podmínky pro provozování živnosti:

*„Všeobecnými podmínkami provozování živnosti fyzickými osobami, pokud tento zákon nestanoví jinak, jsou*

*a) plná svéprávnost, kterou lze nahradit přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti<sup>14</sup>, a*

*b) bezúhonnost.“ [22]*

Podnik jednotlivce (fyzické osoby) je možno založit bez nutnosti vkladu základního kapitálu, podnikatel neomezeně ručí celým svým majetkem. O hospodaření podniku jednotlivce je zpravidla vedeno účetnictví ve zjednodušeném rozsahu podle Zákona 563/1991 Sb., o účetnictví, nebo daňová evidence upravená především v Zákonu 586/1992 Sb. České

---

<sup>14</sup> §33 občanského zákoníku.

národní rady o daních z příjmů. Je-li podnikatelem fyzická osoba zapsána v Obchodním rejstříku nebo obrat za poslední účetní období přesáhl 25 mil. Kč, je povinna vést účetnictví v plném rozsahu. Účetnictví vedou také zahraniční osoby podnikající na území České republiky nebo fyzické osoby na základě vlastního rozhodnutí. [9]

Podle rozsahu podmínek pro získání živnostenského oprávnění rozlišujeme živnosti ohlašovací a koncesované.

**Živnosti ohlašovací** vznikají ohlášením na živnostenském úřadu a splněním požadavků na odbornou způsobilost: pro provozování **volné živnosti** nejsou určeny zvláštní požadavky na odbornou způsobilost, stačí splňovat všeobecné podmínky pro provozování živnosti. Obory spadající do kategorie volných živností jsou vypsány v příloze č. 4 živnostenského zákona, jsou to např. téměř všechny obchodní živnosti. **Řemeslná živnost** je specifikována v příloze č. 1 živnostenského zákona, odborná způsobilost se dokládá dokladem o ukončeném vzdělání v oboru, vykonání praxe v oboru nebo v oboru příbuzném. Požadavky na odbornou způsobilost **vázané živnosti** jsou doklady o dokončeném vzdělání v oboru, zvláštní oprávnění a odpovídající délka praxe v oboru. Podmínky pro získání oprávnění vykonávat vázanou živnost jsou konkretizovány v příloze č. 2 a č. 5 zmiňovaného zákona včetně odkazů na další legislativní předpisy. Dokladem o živnostenském podnikání je u ohlašovacích živností živnostenský list. [5][22]

Požadovaná odborná a zvláštní způsobilost **koncesované živnosti** je specifikována v příloze č. 3 k zákonu 455/1991 Sb. včetně podmínek, jejichž splnění se vyžaduje podle §27 odst. 3 (spolehlivost, bezúhonnost, technické předpoklady, aj.). K žádosti o vydání průkazu živnostenského oprávnění, koncesní listiny, se vyjadřují příslušné orgány (Ministerstvo zemědělství, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Český úřad pro zkoušení zbraní a střeliva aj.). [5][22]

#### 4.1.2 Obchodní společnosti

Zákon 90/2012 Sb., o obchodních korporacích uvádí tyto obchodní společnosti: veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost jako společnosti osobní, společnost s ručením omezeným a akciovou společnost jako kapitálové společnosti, dále sem patří evropská



společnost<sup>15</sup> a evropské hospodářské zájmové sdružení<sup>16</sup>, družstvo a evropská družstevní společnost<sup>17</sup>. Společníci osobních obchodních společností se osobně podílejí na podnikání společnosti. [10]

Charakteristiky vybraných obchodních společností lze shrnout do přehledné tabulky.

Tabulka 2 Srovnání vybraných obchodních společností [5][10]

	Veřejná obchodní společnost	Komanditní společnost	Společnost s ručením omezeným	Akciová společnost
Zakladatelé	2 osoby a více	2 osoby a více (komplementář, komanditista)	1 osoba a více	1 právnická osoba a více
Vznik / zánik	zápis do / výmaz z Obchodního rejstříku	zápis do / výmaz z Obchodního rejstříku	zápis do / výmaz z Obchodního rejstříku	zápis do / výmaz z Obchodního rejstříku
Zakladatelský dokument	společenská smlouva	společenská smlouva	společenská smlouva, zakladatelská listina	ustavující valná hromada, zakladatelská smlouva nebo listina
Způsob a rozsah ručení	společně a nerozdílně celým svým majetkem	komplementář celým svým majetkem; komanditista do výše nesplaceného vkladu	společně a nerozdílně do výše souhrnu nesplaceného vkladu	akcionář neručí za závazky
Oprávnění k řízení	společníci	komplementáři	jednatelé	představenstvo
Základní kapitál	není stanovena minimální výše	komanditista min. 1 Kč	min. 1 Kč	2 miliony Kč nebo 80 tisíc Eur
Účast na zisku / ztrátě	rovným dílem	dle společenské smlouvy nebo napůl	dle společenské smlouvy nebo dle podílu	dle rozhodnutí valné hromady

<sup>15</sup> Zákon č. 627/2004 Sb., o evropské společnosti, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>16</sup> Zákon č. 360/2004 Sb., o evropském hospodářském zájmovém sdružení, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>17</sup> Zákon č. 307/2006 Sb., o evropské družstevní společnosti, ve znění pozdějších předpisů.

## 4.2 Podnik

Podnik je základním elementem národního hospodářství. Je to právně a ekonomicky samostatný subjekt založený náležitým způsobem s cílem produkce statků a služeb a za účelem zhodnocení kapitálu a tvorby zisku. [10]

Podnik reprezentují lidé a majetek (hmotný, nehmotný a finanční), se kterým podnik hospodaří tak, že z prodeje oceněných produkovaných statků a služeb, z **výnosů**, hradí své **náklady**, tj. spotřebované vstupy vyjádřené v penězích vynaložené na tvorbu výstupů. Porovnáním nákladů a výnosů získáme **hospodářský výsledek**, který je zásadním ukazatelem hospodaření podniku. Jestliže jsou výnosy vyšší než náklady, je výsledkem hospodaření zisk. Jsou-li náklady větší než výnosy, podnik vykazuje ztrátu. O hospodaření je podnik povinen vést účetnictví, které poskytuje přesné informace o stavu aktiv, pasiv, o hospodářském výsledku. Účetnictví je důležité pro kontrolu, rozhodování a řízení podniku a je také podkladem pro stanovení daňových povinností účetní jednotky. [9][10]

Každý podnik má svůj životní cyklus. **Založení** podniku spočívá ve vytvoření základních podmínek pro fungování a plnění požadovaných činností, funkcí podniku; je spjato s podnikatelským záměrem, s tvorbou podnikatelského plánu, počáteční rozvahy a finančního plánu, a v neposlední řadě také se zajištěním kapitálu, potřebného k založení podniku. Po zahájení činnosti podniku následuje **růst**, tj. období, kdy podnik své činnosti rozšiřuje, usiluje o finanční nezávislost na cizích finančních zdrojích, snaží se o trvale udržitelný růst. Další fází životního cyklu podniku je **stabilizace**, tedy období, kdy podnik docílil optimálního podílu na trhu vzhledem ke svým možnostem a v závislosti na příležitostech trhu. Podnik usiluje o zachování této pozice prostřednictvím inovací, profesionality na všech úrovních své struktury a vynikajícího zákaznického servisu. V tomto momentu se zpravidla výše odpisů dlouhodobého majetku rovná investicím. Z prosperity vzniká **krize**, období, v němž klesá výkonnost, tržní hodnota, likvidita podniku. Krize má postupný vývoj, který, je-li způsoben interními faktory, zpravidla začíná ve špatné strategii, jejímž důsledkem je krize výkonnosti a konečným dopadem je krize likvidity, a podnik se dostává do existenčních problémů. V této fázi je nutné přijmout opatření (restrukturalizace, zajištění likvidity výprodejem aktiv, snižováním zásob, zajištění transparentnost hospodaření, snižování nákladů, reorganizace lidských zdrojů). Podnik **zaniká** rozhodnutím o ukončení činnosti v den výmazu z obchodního rejstříku. Zrušení obchodních společností (s likvidací, bez likvidace) upravuje předpis č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních společ-

nostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Zánik živnostenského oprávnění upravuje předpis č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání. [10][22][23]

Podniky lze rozdělit podle předmětu činnosti (výrobní, obchodní, dopravní, peněžní a podniky služeb), podle odvětví, ve kterém působí (zemědělství, průmysl, služby), podle velikosti (mikro, malý, střední, velký) nebo podle toho, kým a jakým způsobem byly založeny, tj. podle právní formy podnikání (podniky jednotlivců, obchodní společnosti, družstva, státní podniky a ostatní). [5]

### 4.3 Podnikatelský záměr a podnikatelský plán

Na samém začátku podnikání je **podnikatelský záměr**, smělá idea přinést něco pro zlepšení kvality života, dát lidem nový, neotřelý produkt, vytvořit službu, kterou budou lidé potřebovat a chtít kupovat. Motivace pro vstup do podnikání může být různá: frustrace ze zaměstnání, nemožnost uplatnit se na trhu práce, přivýdělek pro ženy na mateřské dovolené nebo pro důchodce, expanzivní způsob podnikání s vidinou velkých zisků s velkým rizikem, skupování nemovitostí pro zajištění renty apod. [11][12][13]

Základním a strategickým dokumentem pro vstup do podnikání je jednoduchý, věcný a snadno pochopitelný **podnikatelský plán**, prověřující reálnost a dosažitelnost záměru. Důvodem pro sepsání podnikatelského plánu je přehledné resumé zdrojů, příležitostí a jednotlivých úkolů nutných pro realizaci záměru. Podnikatelský plán je také zpracováván pro oslovení investora při potřebě získání kapitálu nebo v případě prodeje firmy. Struktura podnikatelského plánu je různě složitá podle složitosti záměru, ale vždy by měla obsahovat následující body: [11]

#### 4.3.1 Titulní list, obsah, úvod

Titulní list obsahuje název, případně i logo podnikatelského plánu, jména klíčových osob a autora plánu, (měl by být jen jeden), sídlo firmy, kontakty, motto či mantru projektu. Vhodné je uvést prohlášení o důvěrnosti informací v dokumentu obsažených a o zákazu jejich reprodukce. [11]

Protože podnikatelský plán je rozsáhlejší dokument, je třeba vytvořit obsah pro lepší orientaci.

Úvodem je také třeba uvést, v jaké fázi dokument je, zda se jedná o zkrácenou verzi nebo finální verzi pro posouzení investorem. [11]

### 4.3.2 Exekutivní shrnutí

Exekutivní shrnutí je úvodní přehled celého dokumentu, avšak tento zhuštěný souhrn se zpracovává až po vyhotovení celého podnikatelského plánu. Zde je definováno vedení společnosti, klíčové osoby, právní forma podnikání, cíle a vize firmy. Důležitou informací je popis produktu či služby, zacílení na trhu a rozhodující činitelé pro dosažení úspěchu, dále tržní trendy, deskripce konkurence. Nezbytné jsou kvantitativní finanční informace: celková kapitálová náročnost, podíl cizích zdrojů, úroková sazba, schopnost splácet, návratnost investice a stručný časový harmonogram projektu. [11]

### 4.3.3 Podnikatelské příležitosti

Tato část náleží popisu podnikatelských příležitostí. Identifikujeme mezery na trhu, popíšeme současné možnosti zákazníků a objasníme strategie pro úspěšnost vedoucí k tržbám a k zisku. Popisem produktu se rozumí jeho fyzický vzhled, vlastnosti, zda se jedná o nový produkt nebo substitut, který již na trhu existuje. Orientujeme se zejména na přednosti a výhody našeho výrobku či služby oproti konkurenčním produktům, na doprovodné předprodejní, prodejní i poprodejní služby zákaznického servisu, které tvoří významnou pozitivní odlišnost produktu. [11]

### 4.3.4 Cíle podniku, managementu a vlastníků

Rozhodujícím faktorem (zejména pro rozhodování investorů) je dobrá prezentace cílů managementu projektu. Vize firmy definuje cíle, kterých chce podnik dosáhnout. Cíle by měly být stručně a srozumitelně formulovány. Pro hodnocení kvality stanovení cílů je využívána metoda SMART. Počáteční písmena jsou mnemotechnickou pomůckou k vysvětlení požadavků na cíle:

S -	Specific	konkrétní, přesný
M -	Measurable	měřitelný
A -	Achievable	dosažitelný
R -	Realistic	reálný
T -	Time-specific	časově určený

Časový horizont určení cílů v podnikatelském záměru je pět let, z toho jeden až dva roky konkrétněji. [11]

#### 4.3.5 Zacílení na trhu

Základem úspěšného podnikání je důkladná analýza oboru na trhu, která sestává z informací o velikosti trhu, o překážkách vstupu na trh, o konkurenci a o zákaznících. Identifikujeme cílový trh s jeho segmenty, typické chování, nákupní motivy zákazníků, požadavky na kvalitu a cenu, dosažitelnost zákazníků, velikost segmentu, jeho růst, a další charakteristické znaky segmentu. Analýzou získáme předpoklady pro zhodnocení budoucího vývoje poptávky a požadavků zákazníka. [11]

Nejjednodušší a nejefektivnější je získávání dat z veřejně dostupných zdrojů, jako je internet, registry orgánů veřejné správy (živnostenský, obchodní rejstřík, katastr nemovitostí, informace z Ministerstva financí, informační materiály ČSÚ, ročenky) nebo z médií. Své místo v získávání informací mají samozřejmě i v současnosti populární sociální sítě a blogy.

Průzkum trhu v terénu je vhodný zejména pro malé a střední podnikání, umožňuje detailnější poznání segmentu a jeho typické znaky, nespornou výhodou jsou možnosti získávání cenných osobních kontaktů. Při průzkumu trhu je doporučen následující postup:

- ✓ *„Sestavíme si seznam otázek, na které je třeba odpovědět.*
- ✓ *Sepíšeme, které informace jsou potřeba, abychom mohli odpovědět na zmíněné otázky, a odkud získáme nezbytné údaje.*
- ✓ *Připravíme si dotazník nebo kontrolní seznam a absolvujeme co nejvíce pohovorů s klienty, dodavateli, odborníky aj.*
- ✓ *Nesoustředíme se jen na číselné údaje, nýbrž popíšeme náš cílový trh, obor a jejich budoucí vývoj. Současně se pokusíme zjistit, jaké faktory budou tento vývoj ovlivňovat a jaký význam budou mít pro firmu.“* [11]

Ve fázi nedostatku spolehlivých informací musíme odhadovat např. velikost celkového a cílového trhu. Náš odhad musí mít reálný kořen, nesmí postrádat logiku a myšlenkové skoky. Nakonec výsledek našeho odhadu podrobíme zkoušce, zda je jeho obsah smysluplný. [10][11]

#### 4.3.6 Analýza konkurence

Lokalizujeme a identifikujeme konkurenty současné i potenciální a rozdělíme je na hlavní, tj. podniky, které hrají v oblasti podnikání, do které směřujeme, prim a podniky podobné tomu našemu, a vedlejší. Analyzujeme přednosti a nedostatky konkurence podle jistých

příznaků (podíl na trhu, obrat, poskytované služby, ceny, dostupnost, apod.) a vyhodnocujeme jejich konkurenční výhody. Ideálním zdrojem informací pro analýzu je hodnocení zákazníků konkurence. Z nedostatků pak můžeme těžit příležitosti pro naši konkurenční výhodu. [11]

#### 4.3.7 Marketing a obchodní strategie

Výchozím bodem pro určení cílového trhu je segmentace trhu a definování tržní pozice nového produktu.

**Marketingový mix** jsou všechny činnosti, tvoří čtyři vzájemně se doplňující nástroje, označované jako 4P: produkt (product), cena (price), distribuce (place) a propagace (promotion). Marketingový mix je podle potřeb konkrétního oboru modifikován, některé podniky využívají marketingový mix 7P, který je doplněn o politicko-společenská rozhodnutí (politics), veřejné mínění (public opinion) a lidské zdroje (people). V návaznosti na řízení vztahů se zákazníky s orientací na přidanou hodnotu zákaznického servisu je využíván zákaznický marketingový mix 4C: zákazník (customer), náklady na zákazníka (cost), pohodlná dostupnost (convenience) a komunikace (communication). [10]

Definování nástrojů marketingového mixu je nezbytnou součástí podnikatelského plánu: popis **produktu** a jeho vlastností, množství, objem produkce, výčet nabízených služeb a vývoj životního cyklu produktu. Stanovíme cenovou politiku a **cenu** s ohledem na náklady, poptávku, konkurenční nabídku, právní opatření (regulace) a na fázi životního cyklu produktu. Vysvětlíme prodejní strategii, způsob a zajištění **distribuce**. **Propagace** je nejvíce viditelným nástrojem marketingového mixu, využívá tzv. komunikační mix, který zahrnuje reklamu (zajišťují média), podporu prodeje (bonusy, vzorky zdarma, soutěže), vztahy s veřejností (sponzoring, podnikové časopisy), osobní prodej (obchodní setkání, veletrhy, výstavy, prodejní poradenství) a přímý marketing (letáky, newslettery, telefonické nabídky). [8][11]

#### 4.3.8 Realizační projektový plán

Sestavíme časový harmonogram realizace a jeho dodavatelské zajištění. Získáme tak přehled o délce trvání a návaznosti jednotlivých aktivit, které jsou nezbytné pro realizaci podnikatelského plánu. [11]

#### 4.3.9 Finanční plán

Finanční plán je finančním vyjádřením dosud jmenovaných částí podnikatelského plánu. V případě nového podniku a vstupu do podnikání je zapotřebí počítat s prostředky na založení podniku a financování provozních nákladů do té doby, než obdržíme první tržby. Podnikatelský plán by měl obsahovat plán výnosů a příjmů, plán nákladů a výdajů a finanční výkazy, které jsou vyžadovány případnými investory. [11]

**Plán peněžních toků** (cash flow) konkretizuje peněžní příjmy a kapitálové výdaje a poskytuje přehled o prostředcích použitelných k realizaci záměru v jednotlivých periodách. Stadium vstupu do podnikání musí být podrobně rozpracováno alespoň na půl roku dopředu, zvláště v případě kapitálové náročnosti našeho podnikání. [11]

**Plánovaná rozvaha** je přehled o struktuře aktiv a pasiv, majetku a zdrojů vlastních a cizích. Je doporučeno sestavit počáteční rozvahu, rozvahu za první pololetí podnikání a dále ke konci účetních období, zpravidla k 31. prosinci příslušného účetního období, až do doby, kdy dosáhneme zisku, splatíme úvěr nebo do konce životnosti investice. Vhodné je také spočítat **bod zvratu**, tj. takové množství produkce, při kterém nebude mít podnik ani ztrátu ani zisk. [11]

**Finanční analýza** prostřednictvím poměrových ukazatelů likvidity, aktivity a zadluženosti poskytuje informace o vývoji finančních možností již podnikající firmy.

Do finančního plánu navrhujeme **financování projektu**. V případě potřeby cizích zdrojů uvedeme jejich výši, dobu splácení, naše možnosti splácení a podmínky. Finanční plán musí přesvědčit věřitele, že jsme schopni splácet úvěry, a investora, že hodnota podniku udržitelně poroste v dalších pěti až sedmi letech. [11]

#### 4.3.10 SWOT analýza

SWOT analýza je ukazatelem výkonnosti a perspektivy podniku, při vstupu do podnikání jsou v rámci SWOT analýzy hodnocena hlediska podnikatelského plánu. [11]

#### 4.3.11 Rizika projektu

V podnikatelském plánu definujeme rizika, kvantifikujeme dopady jejich možného ohrožení a stanovíme opatření pro jejich snížení či eliminaci. [11]

#### 4.3.12 Přílohy

Přílohy k podnikatelskému plánu jsou všechny důležité dokumenty, které jsou pro podnikatelský plán nezbytné. Obvykle to bývají životopisy klíčových osobností, výpis z obchodního rejstříku, technická dokumentace, smlouvy, potvrzení o registraci, povolení, analýza trhu, počáteční rozvaha, výkazy zisků a ztrát v případě podniku, který na trhu již působí. [11]



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 CESTOVNÍ RUCH

Cestovní ruch (turismus) patří mezi nejvýznamnější průmyslové odvětví, svými objemy tržeb se řadí mezi špičku světového obchodu. V některých zemích tvoří turismus vysoký podíl na exportu zboží a tržby dosahují velkého procenta z HDP. Cestovní ruch má velký vliv na ekonomický, kulturní a sociologický rozvoj turistických oblastí a destinací. [15]

Cestovní ruch je hospodářský obor zajišťující komplexní služby spojené s turistikou a cestováním. Dle definice UNWTO (Světové organizace cestovního ruchu) je cestovní ruch *„činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí, a to na dobu kratší, než je stanoveno, přičemž hlavní účel její cesty je jiný, než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě.“* [16]

Část dynamickou zajišťuje sektor dopravy (automobilová, autobusová, letecká, železniční doprava, lanovky, zapůjčení vozidel, lodí, apod.). Statická část turismu je charakterizována pobytem, který je realizován sektorem ubytovacích služeb, a může být sjednán zprostředkovatelským sektorem (cestovní kanceláře, agentury, apod.). Sektor organizací podporuje rozvoj cestovního ruchu a vytváření příležitostí, provádí koordinaci činností v oblasti turismu, zajišťuje informační podporu. Jsou to například národní turistické centrály, regionální centra, aj. Posledním sektorem a pro spotřebitele často rozhodujícím kritériem jsou atrakce (přírodní útvary, parky, historické památky, kulturní dědictví, zajímavosti, sportovní vyžití). [16]

### 5.1 Destinace Česká republika

Ministerstvo pro místní rozvoj spolupracuje s Českou centrálou cestovního ruchu CzechTourism, jejímž úkolem je prezentace naší republiky jako atraktivní destinace doma i v zahraničí. Turismus je potenciálem každého regionu a může se stát nástrojem pro jeho ekonomickou stabilitu. [15][16]

Strategická poloha České republiky v srdci Evropy je výhodou, tato skutečnost však vytváří tlak na kvalitu služeb v cestovním ruchu, aby byla mezi sousedními vyspělejšími státy, které jsou svou geografickou polohou a nabídkou služeb naší zemi velmi podobné, konkurenceschopná. Nárůst makroekonomických veličin (měnová politika, cenová hladina) se přímo úměrně zobrazuje v cenách za poskytované služby, což je důležitý faktor pro konečného spotřebitele ovlivňující jeho rozhodnutí. [15][16]

Koncepce státní politiky cestovního ruchu na období 2014 až 2020 uvádí hlavní aspekty atraktivity České republiky:

- městský a kulturní turismus - je klíčový, udržování a oživení lidových tradic směřuje k uspokojení také zahraniční poptávky;
- dovolená v přírodě - sezónní, pobyt na horách, pobyt u vodních nádrží, poznávání přírodních hodnot, trendem posledních let je rozvoj venkovského turismu a agroturistiky;
- aktivní dovolená - letní turistika nebo lyžování na horách, pěší turistika a cykloturistika;
- lázeňský cestovní ruch - tvoří 8 % z celkových kapacit, ale s výrazně vyšším výkonem proti většině, v současnosti v lázeňství poptávka stagnuje;
- kongresový a veletržní cestovní ruch - velká města, která dokážou svou vybaveností a kapacitou poptávku pokrýt, v mezinárodním rozsahu především hlavní město Praha, dále Karlovy Vary, Špindlerův Mlýn, Brno, a další, v regionálním měřítku Olomouc, České Budějovice, Litoměřice, Lysá nad Labem, a další. [27]

Návštěvnost České republiky je sledována Českým statistickým úřadem v rámci Satelitního účtu cestovního ruchu. Objem domácí poptávky se dlouhodobě pohybuje ročně okolo 100 milionů osob, zahraničních turistů přijíždí ročně zhruba 20 až 25 milionů. [27]

### 5.1.1 Region Jižní Morava

Instituce Jihomoravského kraje má zájem na zlepšování cestovního ruchu v regionu, stanovuje program rozvoje v této oblasti. Koncepce pro období 2014 až 2020 určuje následující priority: rozšiřování a zlepšování infrastruktury pro turismus, tvorba a zkvalitňování produktů turismu, posílení a zefektivnění marketingových strategií destinace a managementu cestovního ruchu. [28]

Jihomoravský kraj dlouhodobě patří k nejvíce navštěvovaným regionům České republiky. Centrem turistického regionu Jižní Morava je Brno a jeho okolí. Jižně od moravské metropole se nachází turistické oblasti Znojensko a Podyjí, Pálava a Lednicko-Valtický areál a Slovácko. Severně od Brna se nachází oblast Moravský kras a okolí.

Tabulka 3 Vývoj návštěvnosti ČR a krajů - vlastní zpracování dle [29][30]

Počet hostů	2011		2012		2013		2014	
	Rezidenti	Zahraniční	Rezidenti	Zahraniční	Rezidenti	Zahraniční	Rezidenti	Zahraniční
<b>ČR celkem</b>	6 080 225	6 831 452	7 451 773	7 647 044	7 555 806	7 851 865	7 518 338	8 126 369
<b>Hlavní město Praha</b>	698 994	4 433 048	806 997	4 919 457	851 674	5 047 956	791 982	5 324 033
<b>Středočeský kraj</b>	518 459	164 455	649 689	203 515	616 035	204 106	619 633	188 105
<b>Jihočeský kraj</b>	624 238	292 833	770 654	336 798	788 855	349 694	812 550	359 530
<b>Plzeňský kraj</b>	329 638	180 475	390 646	204 492	372 129	186 668	363 986	203 353
<b>Karlovarský kraj</b>	2 31 703	490 056	293 788	515 255	260 995	526 089	262 568	524 149
<b>Ústecký kraj</b>	204 065	115 955	273 132	143 710	279 367	147 225	284 456	149 736
<b>Liberecký kraj</b>	499 498	156 734	583 505	170 427	592 863	159 869	571 185	146 836
<b>Královéhradecký kraj</b>	608 766	220 588	738 789	229 782	734 530	230 886	719 009	220 861
<b>Pardubický kraj</b>	256 905	46 154	285 105	51 338	316 185	53 048	303 044	53 267
<b>Vysočina</b>	302 352	50 897	371 625	67 090	381 236	67 165	385 958	67 151
<b>Jihomoravský kraj</b>	<b>653 196</b>	<b>409 300</b>	<b>865 462</b>	<b>452 228</b>	<b>921 920</b>	<b>505 234</b>	<b>991 811</b>	<b>520 180</b>
<b>Olomoucký kraj</b>	472 412	86 423	371 632	103 236	404 435	107 995	384 007	110 714
<b>Zlínský kraj</b>	400 547	73 221	475 031	96 688	494 594	108 707	483 656	96 427
<b>Moravskoslezský kraj</b>	452 298	111 313	545 718	153 028	540 988	157 223	544 493	162 027

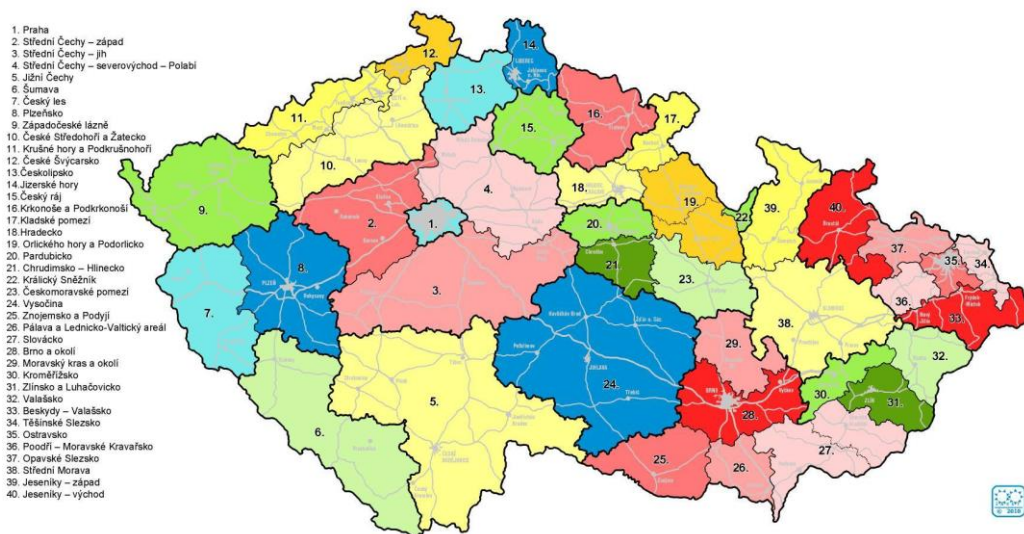
Jihomoravský kraj je nejnavštěvovanějším krajem ve sledovaném čtyřletém období 2011 až 2014, v posledních třech letech dokonce v počtu českých návštěvníků předstihl hlavní město Prahu. Důležitým trendem je také nárůst návštěvnosti zahraničních turistů, z hlediska hospodářského je podstatný tok peněžní. Peněžním ekvivalentem útraty jedno-

ho zahraničního turistu je útrata čtyř turistů domácích, zahraniční návštěvník utratí čtyřikrát více než Čech. [30]

## 5.2 Turistická oblast Slovácko, mikroregion Podluží

Potenciál Slovácka tkví zejména v atraktivním folklórním prostředí a v tradicích se vztahem ke gastronomii. Tyto hlavní atrakce lákají nejen obyvatele České republiky, ale také zahraniční klienty. Tomu nahrává strategická poloha Slovácka na pomezí České republiky, Slovenska a Rakouska.

Turistické oblasti České republiky



Obrázek 2 Turistické oblasti České republiky [31]

Obec Lužice se nachází necelé čtyři kilometry od Hodonína v mikroregionu Podluží, která se rozkládá v jihovýchodním cípu České republiky právě na pomezí tří států. Úrodná krajina podél řeky Moravy je důvěrně nazývána *malovaným krajem*. Hlavními atraktivitami Podluží jsou nejen tradiční folklórní události (fašanky, košty vína či pálenek, hody, hudební festivaly), vinice, sklepy a pohostinnost místních, ale také nenáročná cyklotrasa pro rodiny s dětmi v krásné krajině, plné tradičních venkovských prvků a historických památek. [32]

## 5.3 Turismus a veřejná správa

Zásadní úlohu při určení politiky turismu mají socioekonomické aspekty země. Stupeň úrovně turismu se odvíjí od ekonomické situace země. Veřejná správa má zájem na jeho

udržitelném rozvoji, cílem je zvýšení zaměstnanosti, sociálně-kulturní sjednocení a celkový růst ekonomiky. [17]

Nositelé politiky turismu jsou veřejnoprávní subjekty (EU, stát, kraj, region; ministerstva a jejich referáty, odbory turismu, obce a příspěvkové organizace), soukromé instituce (sdružení a organizace) a zájmové skupiny, subjekty působí v různých úrovních: mezinárodní, národní, regionální či místní. Privátní subjekty lze profesně rozdělit na hoteliéry, dopravce, provozovatele pohostinství a restaurací, informační centra, cestovní kanceláře, agentury, apod. Existují také smíšené formy, které jsou dílem ze soukromého a dílem z veřejného sektoru (turistické svazy, občanské iniciativy, sdružení reprezentující zájmy veřejné i zájmy svých členů). [17]

Politika turismu musí být v souladu s ochranou kulturních, přírodních památek a životního prostředí. Tyto jsou využívány jako primární nabídka turismu a velkým rizikem je jejich devastace. S rostoucím pohybem osob v rámci cestovního ruchu se objevují další významná rizika: ohrožení bezpečnosti a hrozba teroristických útoků, různá zdravotní rizika. Stát je povinován aktivitu regulovat, a tím tato rizika zmírňovat nebo lépe eliminovat. Cílem politiky turismu je výběr vhodných nástrojů k vytvoření příznivého klimatu pro jeho rozvoj směřující ke zlepšování kvality života obyvatel a jejich volnočasové ekonomiky a pro zvyšování úrovně celého státu či regionu. [17]

V evropském měřítku je legislativa v tomto sektoru tvořena Radou Evropské unie, konkrétně jejím úsekem Radou pro konkurenceschopnost, která v úzké spolupráci s Poradním výborem pro turismus<sup>18</sup> formuluje a přijímá právní předpisy. Dalším orgánem pro tvorbu zákonů a dohled nad jejich dodržováním vydáváním opatření a doporučení je Evropská komise a resort Generálního ředitelství Podnikání a průmyslu<sup>19</sup>, oddělení pro turismus<sup>20</sup>. Výbor pro dopravu a cestovní ruch<sup>21</sup> je součástí Evropského parlamentu. [17]

Problematika rozvoje turismu v rámci České republiky spadá pod Ministerstvo průmyslu a obchodu a Ministerstvo pro místní rozvoj, přímou působnost mají kraje a obce v rámci samosprávy. Vzhledem k horizontální neprovázanosti institucí v turismu a chybějící po-

---

<sup>18</sup> TAC - Tourism Advisory Committee, zřízen Radou Evropské unie dle Rozhodnutí Rady č.86/664/EHS ze 22.prosince 1986

<sup>19</sup> DG Enterprise and Industry

<sup>20</sup> Tourism Development Unit

<sup>21</sup> TRAN – Comitee on Transport and Tourism

vinnost spolupracovat na regionálním rozvoji nemá politika turismu v České republice jasně vyhraněný legislativní rámec. Nejdůležitějším předpisem upravujícím cestovní ruch a podnikání v oblasti turismu je Zákon 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu. Vytvoření nového zákona o turismu bylo také náplní programového vyhlášení vlády ze 14.2.2014, avšak v tomto volebním období se s ním již nepočítá. [17][33]

#### 5.4 Podpora malého a středního podnikání v cestovním ruchu v Jihomoravském kraji

Pro období 2014 až 2020 jsou připraveny dotační programy hrazené dílem také ze zdrojů Evropských strukturálních a investičních fondů (EFSI). Plánování podpory probíhá synergiicky na národní a evropské úrovni, je realizováno v časových periodách a směřováno do těch oblastí ekonomiky, kde trh není nasycen, nebo je rozvoj odvětví ve vyšším zájmu společnosti.

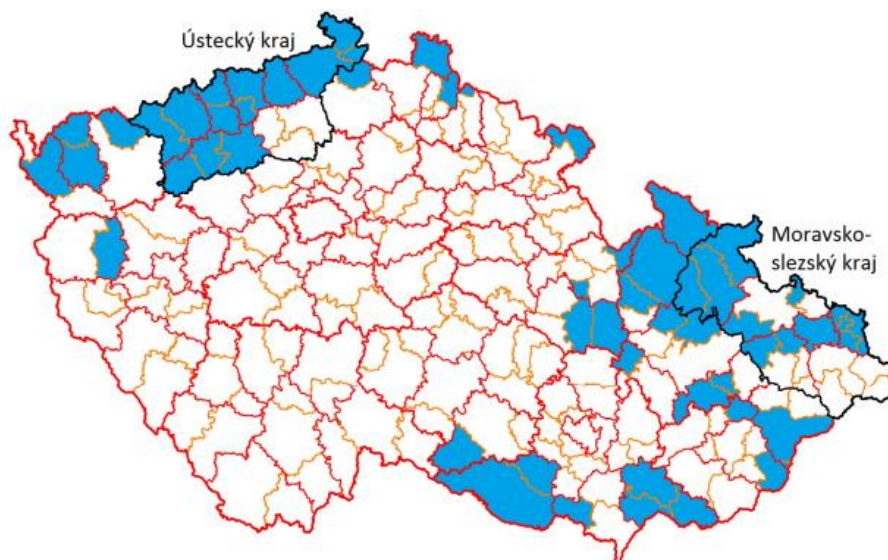


Obrázek 3 Alokace EFSI fondů pro období 2014 – 2020 [34]

Národní operační programy potenciálně využitelné v oblasti podnikání v cestovním ruchu:

**Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost**, prioritní osa 2: Rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních podniků má tyto cíle: vznik nových podniků, vytvoření nových pracovních míst, realizace podnikatelských záměrů začínajících podniků, dotace MSP zejména pro mikropodniky. [34]

Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost definuje hospodářsky problémové regiony na základě ukazatelů (HDP, míra nezaměstnanosti, zadluženost obcí na 1 obyvatele, aj.). Jihomoravský kraj patří dlouhodobě mezi regiony s nejvyšší mírou nezaměstnanosti, v žebříčku je na třetím místě za Ústeckým a Moravskoslezským krajem. [34][35]



Obrázek 4 Územní rozmístění hospodářsky problémových regionů [34]

**Operační program Zaměstnanost** řeší problém nedostatečné angažovanosti místních samospráv do sféry zaměstnanosti, a identifikuje příčiny (nedostatečná nabídka pracovních příležitostí na venkově, nedostatek vzdělávání na venkově, nedostatek prarodinných aktivit, aj.). Prioritní osa 1: podpora zaměstnanosti a adaptability pracovní síly: jedním z cílů je zvýšení zaměstnanosti podpořených osob (absolventů, starších, aj.). Mezi podporované aktivity je v rámci vytváření nových pracovních míst zařazena také podpora pro začínající OSVČ. [34]

**Operační program Rozvoj venkova** je tentokrát zaměřen spíše na rozvoj zemědělství, lesnictví a kulturních prvků venkova. [34]

Projekt bude financován z vlastních zdrojů, nicméně přehled možností využití dotací je relevantní.



## 6 UBYTOVACÍ SLUŽBY

Ubytovací služby tvoří statickou základnu turismu. Náplní provozování této živnosti je poskytování ubytování v ubytovacích zařízeních, rodinných nebo bytových domech, která mají kapacitu maximálně deset lůžek včetně přistýlek s možností snídaně pro ubytované klienty.

### 6.1 Volba vhodné formy podnikání

Ubytovací služby dle Zákona 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání jsou živnost ohlašovací, volná činnost. K provozování ubytovacích služeb musí být splněny všeobecné podmínky, živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba. Volba vhodné formy podnikání je důležitým krokem při vstupu do podnikání, je potřeba zvážit všechny klady i zápory jednotlivých možností. V oblasti ubytovacích služeb je možno založit obchodní společnost (veřejnou obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciovou společnost) nebo družstvo zapsané do obchodního rejstříku, avšak pro můj záměr jsou nejvhodnějšími formami fyzická osoba živnostník nebo společnost s ručením omezeným. [22]

Srovnáme-li tyto dvě formy podnikání, je zřejmé, že zásadní rozdíl tkví v odpovědnosti, tedy ručením za své závazky: živnostník ručí celým svým majetkem, kdežto společnost s ručením omezeným pouze svým základním kapitálem. Další výhodou s.r.o. je zastupitelnost v případě neschopnosti (nemoci, nepřítomnosti) dalším jednatelem, který má oprávnění vystupovat jménem společnosti a společnost řídit. Punc velké společnosti dodává prestiž a působí důvěryhodněji než osoba samostatně výdělečně činná.

Základními povinnostmi **společnosti s ručením omezeným** jsou vedení účetnictví a podávání daňového přiznání právnických osob, ukládání dokumentů do sbírky listin (účetní uzávěrka, návrh na rozdělení zisku) na obchodním rejstříku a uspořádání valné hromady minimálně jednou ročně. Zisk k rozdělení je zdaněn srážkovou daní 15 %. Sociální a zdravotní pojištění je hrazeno za jednotlivé zaměstnance. Zapsáním do obchodního rejstříku je společnost s ručením omezeným automaticky zřízena datová schránka a přístupové údaje jsou rozeslány všem jednatelům. Povinností je pravidelně datovou schránku vybírat, (důležité zprávy z úřadů bývají vyznačeny fikcí doručení, tzn. jsou považovány za doručené desátým dnem od doručení do datové schránky), a jednou za tři měsíce měnit heslo. [36]

**Osoba samostatně výdělečně činná** může vést daňovou evidenci dle Zákona 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Jestliže její roční obrat přesáhl 25 milionů, pak je povinna vést účetnictví podle Zákona 563/1991 Sb., o účetnictví. Sociální a zdravotní pojištění je hrazeno ze zisku. Povinností fyzické osoby při vstupu do podnikání je registrace na živnostenském úřadě nebo na kontaktním místě CZECH POINT (pošta, notář, obecní úřady) prostřednictvím vyplněného formuláře CRM a doložením dalších náležitostí stanovených zákonem (doklad o odborné způsobilosti, doklady o právním důvodu využití prostor k podnikání, pokud jsou jinde než na adrese trvalého pobytu, doklad o zaplacení poplatků za registraci). Administrativní nenáročnost nevyžaduje dodavatelské zajištění, proto se mi tato forma podnikání jeví jako vhodnější.

Obě vybrané formy podnikání mají v oblasti ubytovacích služeb tyto další povinnosti:

- ✓ označení provozovny a sídla (firma, IČ, jméno a příjmení odpovědné osoby, provozní doba, kategorie a třída ubytovacího zařízení),
- ✓ provozovna a její zařízení musí splňovat bezpečnostní a hygienická kritéria (elektroinstalace v souladu s ČSN, pravidelné revize zařízení dle vyhlášek, BOZP, nezávadné zdroje pitné vody, hygiena, nakládání s odpady),
- ✓ dokumentace BOZP (provozní řád, traumatologický plán),
- ✓ náležité označování dokumentů a webových stránek povinnými údaji: název společnosti, sídlo firmy, IČ, údaj o zápisu do živnostenského nebo obchodního rejstříku se spisovou značkou,
- ✓ oznámení o zahájení činnosti České správě sociálního zabezpečení,
- ✓ přihlášení se k důchodovému a nemocenskému pojištění,
- ✓ oznámení zdravotní pojišťovně zahájení činnosti,
- ✓ hlášení volného místa Úřadu práce,
- ✓ neprodlené hlášení změn úřadům,
- ✓ registrace k daním (daň z příjmů, silniční, DPH),
- ✓ platba daní a záloh na daně,
- ✓ registrace u OSA, placení poplatků za užití děl,
- ✓ registrace na Úřadě pro ochranu osobních údajů. [37]

## 6.2 Stavba ubytovacího zařízení

Podle vyhlášky 137/1998 Sb. Ministerstva pro místní rozvoj, o obecných technických požadavcích na výstavbu<sup>22</sup>, se stavbou ubytovacího zařízení rozumí stavba nebo její část, kde je poskytováno přechodné ubytování pro veřejnost a služby s tím spojené. Ubytovací zařízení jsou rozděleny do kategorií podle druhu:

- ✓ hotel - nejméně 10 pokojů pro hosty, ubytovací a stravovací služby,
- ✓ motel - nejméně 10 pokojů, ubytovací služby pro motoristy,
- ✓ **penzion** - nejméně 5 a nejvíce 20 pokojů, ubytovací služby, další služby omezené ve srovnání s hotelem (zejména stravovací - absence restaurace), místnost pro stravování (minimálně snídaně), penziony se dělí dle klasifikace do čtyř tříd 1\* až 4\*,
- ✓ ostatní ubytovací zařízení (turistické ubytovny, kempy, skupiny chat). [38]

Stavba ubytovacího zařízení musí splňovat následující požadavky:

- ✓ odpovídající odstavné a parkovací plochy,
- ✓ napojení na komunikaci (příjezd vozidel zásobování a zabezpečení prostoru pro naskládku a vykládku),
- ✓ dostatečně velké prostory vstupní části, aby byl zajištěn plynulý chod odbavování klientů,
- ✓ šířka chodby pro hosty minimálně 1500 mm, pro personál 1200 mm,
- ✓ šířka schodiště pro hosty i pro personál minimálně 1100 mm,
- ✓ komunikace personálu se nesmí křížit s komunikacemi klientů,
- ✓ stavba s více jak dvěma podlažími musí mít výtah,
- ✓ stavba s více jak třemi podlažími musí mít evakuační výtah,
- ✓ veřejná telefonní síť,
- ✓ ve společných prostorách (jídlna, společenská místnost) musí být WC zvlášť pro muže a pro ženy, musí být vybaveno podtlakovým větráním, ve stanoveném počtu záchodových mís dle kapacit ubytovacího zařízení;
- ✓ zajištění bezbariérového přístupu v zařízeních s kapacitou nad 20 osob<sup>23</sup>;
- ✓ hygienické limity chemických, fyzikálních a biologických ukazatelů<sup>24</sup>. [24]

---

<sup>22</sup> Ve znění vyhlášky č. 491/1998 Sb.

<sup>23</sup> Vyhláška č. 398/2009 Sb., o obecných technických požadavcích zabezpečujících bezbariérové užívání staveb.

Pokoje:

- ✓ světlá výška pokoje 2600 mm, v podkroví se do světlé výšky započítává výška 1600 mm, šikmina maximálně na 30 % z celkové plochy pokoje,
- ✓ průchozí šířka předsíně 900 mm, ubytování pro osoby se sníženou schopností pohybu průchozí šířka 1500 mm, délka 2200 mm,
- ✓ odpovídající plocha pokoje dle počtu lůžek a dle zařazení do klasifikace ubytovacích zařízení (počtu hvězdiček),
- ✓ plocha hygienického zařízení minimálně 4 m<sup>2</sup>,
- ✓ umyvadlo s tekoucí vodou. [24]

Požárně bezpečnostní požadavky<sup>25</sup>:

- ✓ ochrana před bleskem,
- ✓ každá ubytovací jednotka (pokoj) tvoří samostatný požární úsek,
- ✓ dle kapacity vybavenost pro evakuaci (rozhlas s nuceným poslechem pro řízení evakuace, elektrická požární signalizace nebo zařízení autonomní detekce a signalizace, akustický signál, samočinné hasicí zařízení),
- ✓ splnění dalších požárně bezpečnostních požadavků (počet podlaží dle nosných a požárně dělicích konstrukcí, onačení podlaží a schodišť),
- ✓ únikové cesty pro případ evakuace opatřené nouzovým osvětlením a fluorescenčními šipkami vyznačujícími směr úniku,
- ✓ rozvody vzduchotechniky z nehořlavých hmot, oddělené od odvětrávání kuchyně. [24]

Stavba musí být povolena a řádně zkolaudována.

### 6.3 Klasifikace ubytovacích zařízení

Oficiální jednotnou klasifikaci ubytovacích zařízení České republiky v šestiletém intervalu sestavuje a vydává Asociace hotelů a restaurací České republiky (AHR ČR) v součinnosti s Ministerstvem pro místní rozvoj. Národní klasifikace byla rozšířena na mezinárodní úroveň významného regionu patnácti evropských zemí (ČR, Německo, Rakousko, Maďarsko,

---

<sup>24</sup> Vyhláška č. 6/2003 Sb., pro stanovení hygienických limitů chemických, fyzikálních a biologických ukazatelů pro vnitřní prostředí pobytových místností některých staveb.

<sup>25</sup> Vyhláška č. 23/2008 Sb., o technických podmínkách požární ochrany staveb.

Švýcarsko, Švédsko, Nizozemí, Lucembursko, Litva, Estonsko, Lotyšsko, Malty, Belgie, Dánsko, Řecko) a je součástí evropského systému Hotelstars Union. [38]

Klasifikace má doporučující charakter, není obecně závazným předpisem, avšak je záležitostí prestiže, transparentnosti a zkvalitňování služeb na trhu s ubytovacími službami. Certifikace a klasifikační znaky (hvězdičky) se udělují na dobu tří let. [38]

Podle požadavků na plochy pokojů a dalších místností a na vybavenost se řadí do kategorií označených hvězdičkami:

- \* Tourist
- \*\* Economy
- \*\*\* Standard
- \*\*\*\* First Class
- \*\*\*\*\* Luxury

Penzion může ve své kategorii získat od jedné do čtyř hvězdiček. Mezi kritéria hodnocení patří například celkový dojem budovy, připojení na internet, nabídka snídaně, služby recepce, možnost platby kartou, nabízené služby (pračka, žehlička, denní tisk, knihy, sportovní potřeby, úschovna, hry, hlídání dětí, apod.), vybavenost pokojů, frekvence úklidu, kvalita a množství volnočasových aktivit (bazén, sauna, fitness, posilovna, apod.). Všechny služby a vybavení jsou bodově ohodnoceny dle Požadavků tříd klasifikace Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení České republiky. Povinná kritéria musí ubytovací zařízení splňovat a dosáhnout alespoň minimálního počtu bodů pro danou kategorii. Jestliže penzion splňuje další nepovinná kritéria, může také získat označení Superior, (u penzionu 4\* je pro toto označení povinná restaurace). [38]

Trendem současnosti je upřednostňování ekologických aspektů ubytovacích zařízení. Klasifikace specifikuje požadavky z oblasti omezování spotřeby energií, vody, produkce odpadů nebo vzdělávání zaměstnanců v environmentální oblasti a hodnotí se také působení na klienta.

## 7 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

Náplní mého podnikatelského záměru je vybudování ubytovacího zařízení, konkrétně rodinného penzionu, z nemovitosti v osobním vlastnictví v obci Lužice u Hodonína. Rodinný dům má celkovou obytnou plochu 240 m<sup>2</sup> a zahradu o celkové výměře 926 m<sup>2</sup>. V současnosti objekt není obydlen ani jinak využíván. V momentě vstupu do podnikání bude chod penzionu zajišťovat jedna osoba jako hlavní výdělečnou činnost, druhá osoba jako činnost vedlejší. Ve svém podnikatelském záměru vidím nejen příležitost aktivního využití této nemovitosti, ale také možnosti vytvoření pracovních příležitostí především pro členy rodiny. Výhodou je vlastní kapitál.

### 7.1 Popis produktu

Svémi dispozicemi dům nabízí dostatečné prostory, z hlediska požadavku předepsané výměry pokojů dle klasifikace ubytovacích zařízení dokonce poskytuje perspektivu získání čtyř hvězdiček. Penzion bude mít dva jednolůžkové a tři dvoulůžkové pokoje, celková kapacita zařízení včetně přistýlek bude deset lůžek. Každý pokoj bude mít svou koupelnu se záchodem. Plně vybavená kuchyňka bude společná vždy pro každé ze dvou pater. V přízemí bude snídaňová místnost, zázemí pro přípravu snídaní a společenská místnost s hernou pro děti. Hosté budou mít možnost snídaně.

Velká zahrada u domu je nyní neudržovaná, rekultivace proběhne svépomocí. V zahradě bude vybudován zastřešený bazén s manipulačním prostorem zvýšeného okraje pro pohodlný vstup pro vozíčkáře, prostorná pergola bude rozdělená příčkami a zelení do tří kójí, zahradní dětské hřiště bude tematicky laděno a nebude chybět trampolína pro děti i dospělé. Zděný plot poskytne soukromí a klid jak hostům, tak sousedům.

Celé přízemí budovy včetně společných místností, zahrada a vstupy do zahradních posezení budou bezbariérové.

Dům má také po celé své výměře sklepní prostory s dostatečnou světlostí výškou, výhledově zde může být sauna, posilovna, další herna nejen pro děti (pingpongový stůl, dětské interiérové hřiště, bazén s míčky). Ve sklepě bude také prádelna s pračkou a sušičkou k dispozici hostům a úschovna kol.

Odlišení od konkurence chci dosáhnout přidanou hodnotou ve formě osobního přístupu k potřebám klienta a služeb s orientací na jeho individuální potřeby: hlídání dětí, program pro děti, hlídání a venčení domácích mazlíčků, půjčovna kol nebo jiného sportovního vy-

bavení, služba řidič, zajištění nákupů, platba kartou. Nejen kvalita ubytování a vybavenost pokojů bude samozřejmostí, ale bude kladen důraz také na estetické cítění a emocionální prožitek klienta. Možnost navštívit náš vinný sklípek s ochutnávkou chci v budoucnosti rozvinout v řízené degustace s vinařem.

Jsem majitelkou internetového obchodu Malachitová skříňka, ve vstupních prostorách penzionu chci vybudovat obchod s kameny a minerály, který bude otevřen v provozní době penzionu, a bude sloužit také jako výdejní místo e-shopu. V zázemí obchodu bude kancelář propojená s recepcí, kde mohu současně pracovat na záležitostech e-shopu, nebo se podle potřeb věnovat hostům. Propojení dvou podnikatelských činností přinese synergický efekt: klientům e-shopu bude nabídnuta možnost osobního výběru v prostředí prodejny a tím vstoupí do jejich povědomí také penzion, a hosté penzionu si budou moci zakoupit hodnotný suvenýr a budou vědět o existenci obchodu s kameny.

Podle již zavedeného názvu internetového obchodu s kameny pojmenuji vybudované ubytovací zařízení Penzion Malachit. Klíčová slova *penzion Malachit* nebo *ubytování Malachit* ve výsledcích Google i Seznam zobrazily pouze v Polsku nebo na Ukrajině, v České republice tento název zatím nemá žádné ubytovací zařízení. Webové stránky budou profesionálně vytvořené tak, aby byly uživatelsky příjemné, budou nabízet možnost rezervace online. Další odlišností budou články o atraktivních cílech v okolí, jednou týdně budou aktualizovány nadcházející události v regionu, aktuality budou také zveřejňovány na facebookové stránce. Penzion bude registrován v portálech [www.booking.com](http://www.booking.com), [www.trivago.cz](http://www.trivago.cz), Google Maps a Mapy Seznam. Propojením systémů se budou recenze alespoň s jedním z těchto serverů automaticky generovat přímo na naše webové stránky.

Vizí je udržitelný rozvoj podniku, založený na individuálním přístupu k hostům a zdokonalování se ve znalostech jejich potřeb. Tím chci dosáhnout maximální spokojenosti klientů, pozitivních referencí a vybudování prosperujícího podniku. Chci dosáhnout nejen podnikatelského úspěchu a zhodnocení investic, ale také přispět k rozvoji a k rozšíření služeb v obci Lužice. Po dosažení bodu zvratu chci, stejně jako ve svém e-shopu, ze zisku finančně podporovat útulek pro opuštěná zvířata ve Skalici.

Penzion bude certifikován klasifikačními hvězdičkami, počáteční metou jsou tři hvězdičky, cílem je získání čtyř hvězdiček do šesti let, dosažení bodu zvratu do pěti let a následné pravidelné zhodnocení investice ve výši 10 %.

## 7.2 Finanční plán

Hlavním rizikovým faktorem projektu je míra obsazenosti ubytovacího zařízení. Odhadovaný finanční plán sestává ze zahajovací rozvahy a vyčíslení předpokládaných nákladů. Zřizovací výdaje představují prostředky čerpané z bankovních účtů potřebné pro vybudování ubytovacího zařízení. Zahrnují zpracování projektové dokumentace a rekonstrukci objektu i zahrady s předpokládaným a dostupným rozpočtem 4 500 000 Kč. Vybavení penzionu potřebnými samostatnými movitými věcmi, udělení certifikátu AHR ČR, udělení klasifikační značky tři hvězdiček, pořízení webových stránek, softwaru a výdaje spojené s marketingem musí vyjít s rozpočtem 1 000 000 Kč. Rezerva na bankovních účtech pro úhrady nákladů je 500 000 Kč. Zrekonstruovaná nemovitost bude zařazena do odpisové skupiny 4 s rovnoměrným odepisováním.

Tabulka 4 Zahajovací rozvaha

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý hmotný majetek	1 850 000	Vlastní kapitál	7 850 000
Bankovní účty	6 000 000	Základní kapitál	7 850 000
<b>Aktiva celkem</b>	<b>7 850 000</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>7 850 000</b>

Tabulka 5 Stanovení ročních nákladů provozu při plné obsazenosti

Variabilní náklady		Fixní náklady		Celkem
Energie	306 000	Poplatky, daně	33 960	
Údržba	120 000	Pojištění	12 000	
Celkem	426 000	Mzda	216 000	
		Odvody ČSSZ a ZP	45 540	
<b>Celkem</b>	<b>426 000</b>	<b>Celkem</b>	<b>307 500</b>	<b>733 500</b>

Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění jsou dle minimálních měsíčních záloh pro hlavní činnost OSVČ (pro rok 2016 za pojištění ČSSZ je to 1 972 Kč a zdravotní pojišťovna 1 823 Kč za měsíc). Tyto a mzdové náklady (přesněji osobní spotřeba podnika-





### 7.2.1 Pesimistická varianta

Pesimistická varianta počítá s 10 % obsazeností.

Tabulka 7 Výkaz zisků a ztrát po 1 roce - pesimistická varianta

Výkaz zisků a ztrát po 1 roce - pesimistická varianta	
Tržby z prodeje služeb	193 450
<b>Výnosy</b>	<b>193 450</b>
Spotřeba materiálu a energie	150 015
Mzdové náklady	216 000
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	45 540
Daně a poplatky	33 960
Zřizovací výdaje	5 500 000
Pojištění	12 000
Odpisy dlouhodobého hmotného majetku	136 525
<b>Náklady</b>	<b>6 094 040</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-5 900 590</b>

Tabulka 8 Rozvaha - pesimistická varianta

Rozvaha na konci účetního období - pesimistická varianta			
Aktiva		Pasiva	
Nemovitost	6 213 475	Vlastní kapitál	7 449 410
Samostatné movité věci	990 000		
Software	10 000		
Pokladna	20 000		
Bankovní účty	215 935		
<b>Aktiva celkem</b>	<b>7 449 410</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>7 449 410</b>

Tabulka 9 Bod zvratu - pesimistická varianta

Bod zvratu - pesimistická varianta	
Průměrná cena za ubytování za osobu a den	530
Variabilní náklady na osobu a den	411
Fixní náklady	6 233 500
<b>Bod zvratu (ubytovaných osob)</b>	<b>52 383</b>

Obsazenost z 10 % kapacity penzionu je 365 osob za rok, bod zvratu je více než stokrát vyšší, návratnost investice nemá smysl počítat.

### 7.2.2 Reálná varianta

Pro reálnou variantu je zvolena 50 % obsazenost.

Tabulka 10 Výkaz zisků a ztrát po 1 roce - reálná varianta

Výkaz zisků a ztrát po 1 roce - reálná varianta	
Tržby z prodeje služeb	967 250
<b>Výnosy</b>	<b>967 250</b>
Spotřeba materiálu a energie	272 655
Mzdové náklady	216 000
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	45 540
Daně a poplatky	33 960
Zřizovací výdaje	5 500 000
Pojištění	12 000
Odpisy dlouhodobého hmotného majetku	136 525
<b>Náklady</b>	<b>6 216 680</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-5 249 430</b>

Tabulka 11 Rozvaha - reálná varianta

Rozvaha na konci účetního období - reálná varianta			
Aktiva		Pasiva	
Nemovitost	6 213 475	Vlastní kapitál	8 100 570
Samostatné movité věci	990 000		
Software	10 000		
Pokladna	20 000		
Bankovní účty	867 095		
<b>Aktiva celkem</b>	<b>8 100 570</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>8 100 570</b>

Tabulka 12 Bod zvratu - reálná varianta

Bod zvratu - reálná varianta	
Průměrná cena za ubytování za osobu a den	530
Variabilní náklady na osobu a den	149
Fixní náklady	6 233 500
<b>Bod zvratu (ubytovaných osob)</b>	<b>16 361</b>

Obsazenost z poloviny kapacity penzionu určuje dobu návratnosti investice na necelých devět let, přesně 8 let, 11 měsíců a 18 dní. Reálná varianta sice nedosahuje na vytyčený cíl, ale i tyto výsledky budu považovat za úspěch.

### 7.2.3 Optimistická varianta

Pro optimistickou variantu jsem zvolila obsazenost z 80 %.

Tabulka 13 Výkaz zisků a ztrát po 1 roce - optimistická varianta

Výkaz zisků a ztrát po 1 roce - optimistická varianta	
Tržby z prodeje služeb	1 547 600
<b>Výnosy</b>	<b>1 547 600</b>

Spotřeba materiálu a energie	364 635
Mzdové náklady	216 000
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	45 540
Daně a poplatky	33 960
Zřizovací výdaje	5 500 000
Pojištění	12 000
Odpisy dlouhodobého hmotného majetku	136 525
<b>Náklady</b>	<b>6 308 660</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-4 761 060</b>

Tabulka 14 Rozvaha - optimistická varianta

Rozvaha na konci účetního období - optimistická varianta			
Aktiva		Pasiva	
Nemovitost	6 213 475	Vlastní kapitál	8 588 940
Samostatné movité věci	990 000		
Software	10 000		
Pokladna	20 000		
Bankovní účty	1 355 465		
<b>Aktiva celkem</b>	<b>8 588 940</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>8 588 940</b>

Tabulka 15 Bod zvratu - optimistická varianta

Bod zvratu - optimistická varianta	
Průměrná cena za ubytování za osobu a den	530
Variabilní náklady na osobu a den	125
Fixní náklady	6 233 500
<b>Bod zvratu (ubytovaných osob)</b>	<b>15 392</b>

Při obsazenosti z 80 % je doba návratnosti více než pět let, konkrétně 5 let, 3 měsíce a 7 dní. Je patrné, že mému cíli dosažení bodu zvratu do pěti let a následné zhodnocení investic ve výši 10 %, nejlépe odpovídá varianta optimistická. Ačkoliv se může jevit cíl podnikatelského plánu jako příliš optimistický, dosáhnout jej lze. Bude potřeba vytvořit efektivní marketingovou strategii a produkt správně zacílit na koupěschopné segmenty.

## 8 SWOT ANALÝZA

K identifikaci rizik projektu bude využita syntéza externích analýz (analýza mikrookolí a makrookolí) a interní analýzy (popisu produktu) do grafického vyjádření analýzy SWOT.

Pro zpracování následujících dílčích analýz i jejich syntézy jsem využila informace dostupné na internetu, dále primární šetření (osobní pohovor s jedním z majitelů ubytovacího zařízení a s klienty tohoto zařízení), a dotazníkové šetření Průzkum trhu v oblasti cestovního ruchu a ubytovacích služeb (příloha P I), vypracované na serveru Survio.cz s cílem analyzování trendů v chování potenciálních návštěvníků. Dotazník vyplnilo celkem 158 respondentů.

### 8.1 PEST analýza

Hodnocení makrookolí zahrnuje čtyři hlediska: politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí.

#### **Politické prostředí**

Současná politická situace v České republice je relativně stabilní, ovšem podíváme-li se na situaci v kontextu Evropské unie, je významně ohrožena migrační krizí. Státy, které byly oblíbenými destinacemi českých turistů, se potýkají s obrovskými problémy, přestávají být bezpečné, hrozba teroristických útoků je všudypřítomná. Česká republika byla doposud velké migrační vlny ušetřena a rezidenti ji stále považují za bezpečnou, což je velkou příležitostí pro domácí rozvoj turismu.

#### **Ekonomické prostředí**

Česká ekonomika roste, v roce 2015 vzrostl HDP na 4,6 %, míra inflace dosáhla pouhých 0,3 %, což je dáno poklesem cen strategických surovin. Přebytek běžného účtu platební bilance činí 1,2 % HDP. Míra nezaměstnanosti v meziročním srovnání klesá a předpokládá se pokles i v tomto roce. Růst ekonomiky je ovšem z velké míry ovlivněn přísunem evropských dotací. [39]

Predikce vývoje české ekonomiky je pozitivní, což je příznivé pro rozvoj podnikání, tento faktor má významný dopad také na spotřebu služeb.

#### **Sociální prostředí**

Trendy v rozhodování klientů se v čase mění, souvisí např. s demografickými změnami (změny věkového složení, nárůst segmentů seniorů nebo mladých do 25 let), změnou

struktury domácností (méně členů, více nerodinných typů), změna rozhodovací role v rodině (děti, žena), a v neposlední řadě změna bezpečnostního prostředí. Právě bezpečnost je při současné evropské politické situaci důvodem častější volby destinace Česká republika vs. dovolená v zahraničí. [15]

Dlouhodobý trend stárnutí populace může být vodítkem pro zaměření na tento segment. Dle dotazníkového šetření právě věkové kategorie 54 – 64 let a 65+ mají zájem poznávat Českou republiku i Slovácko, zajímají je kulturní tradice i gastronomie, a ve většině jsou ochotni připlatit si za kvalitní služby.

### **Technologické okolí**

Prudký rozvoj technologií je patrný napříč všemi oblastmi ekonomiky cestovní ruch nevyjímaje. Rozhodování spotřebitelů do značné míry ovlivňuje uživatelská příjemnost a pokročilost webové prezentace, možnosti platby kartou z pohodlí domova či přímo v provozně. Internetové připojení je v ubytovacích zařízeních považováno za samozřejmost, přístup k počítači, skeneru či tiskárně už je službou navíc.

Technické vybavení penzionu je dalším faktorem nejen pro klienta volícího cílovou destinaci, ale také v hodnocení povinných kritérií potřebných pro certifikaci AHR ČR k udělení klasifikačních značek.

### **Zhodnocení PEST analýzy**

Z provedené analýzy makrookolí usuzují, že příležitosti převládají nad hrozbami. Rostoucí ekonomika je klíčem ke koupěschopnosti klienta, politická situace v Evropě směřuje trend volby destinace domů, cestovní ruch v rámci České republiky bude dle mého názoru na vzestupu.

## **8.2 Porterova analýza pěti sil**

Analýza mikrookolí sleduje současnou konkurenci, potenciální konkurenty, zákazníky, dodavatele a substituty.

### **8.2.1 Současná konkurence v okolí**

Mezi sledované konkurenční subjekty jsou zařazeny penziony a poskytovatelé ubytovacích služeb v obci Lužice u Hodonína.



Podle statistik z vypracovaného dotazníkového šetření využívá více než 70 % respondentů k získávání informací o destinaci internet. K vyhledávání na internetu jsem použila zdroje Google (55,7 % respondentů) a Seznam (43 % respondentů) s klíčovými slovy *ubytování Lužice u Hodonína*, a odkazy [www.booking.com](http://www.booking.com) (17,7 % respondentů) a [www.trivago.cz](http://www.trivago.cz) (1,9 % respondentů), ostatní odkazy nabízené v dotazníku jako možnosti vyhledávání neuváděly žádné výsledky na zadání klíčových slov *ubytování Lužice u Hodonína*.

### **Ubytování U Janečků**

Ubytování U Janečků nabízí ubytování v šesti pokojích s celkovou kapacitou šestnáct míst. Sociální zařízení a vybavená kuchyňka jsou společné pro každé patro budovy. Pokoje jsou vybaveny standardně, ale skromně (starší nábytek i TV). Relativně nízká cena za nocleh 290 Kč za osobu je odpovídající. Za domem je malá zahrada s posezením, možné je zapůjčit gril nebo uschovat kola. V zahradě chybí zezeň (pouze dlažba). Webové stránky [www.ujanecku.cz](http://www.ujanecku.cz) jsou strohé, chybí možnost rezervace online přímo na stránkách. Ubytování U Janečků je registrováno na stránkách Hotel.cz, kde je možná rezervace online, a na portále Slovákko - Úplný průvodce regionem. Ubytování U Janečků je vedeno v mapách Google. Zařízení není klasifikováno hvězdičkami. [40]

Největší nevýhodou je těsná blízkost s plánovaným penzionem (v jedné ulici). Ubytování U Janečků je dobře zavedený podnik, má skvělé vztahy se zákazníky a vybudovanou klientelu hostů (především dělníci ubytovaní ve všední dny). Naší konkurenční výhodou bude rozlehlá zahrada s bazénem, vybavenost pokojů a další služby.

### **Apartment Lužičan**

Apartment Lužičan se nachází přímo v centru obce, je nově vybudován (2013). Nabízí ubytování ve dvou pětilůžkových apartmánech, celková kapacita je dvanáct lůžek. Každý z nich je vybaven nadstandardně: má vlastní vybavenou kuchyňku i vlastní koupelnu. Jsou nabízeny tyto další služby: gril, terasa, pračka, přeprava osob na vzdálenost do 20 km, možnost klimatizace za příplatek. Domácí zvířata nejsou povolena. Každému apartmánu náleží jedna betonová terasa, zezeň chybí. Ceny jsou určeny délkou pobytu a počtem hostů v apartmánu. Cena za dlouhodobé ubytování (více jak 14 dní) se pohybuje od 130 Kč do 258 Kč za osobu a den. [41]

Krátkodobé ubytování (do 14 dní) cena za apartmán:

1 - 2 hosté	900 Kč	900 Kč / 450 Kč za osobu a den
-------------	--------	--------------------------------

3 hosté	1 170 Kč	390 Kč za osobu a den
4 hosté	1 480 Kč	370 Kč za osobu a den
5 hostů	1 850 Kč	370 Kč za osobu a den
6 hostů	2 090 Kč	348 Kč za osobu a den

Webové stránky [www.luzican.cz](http://www.luzican.cz) nabízí také anglickou verzi, ale jsou poněkud amatérské, chybí možnost rezervace online. Podle webových stránek jsou apartmány téměř pořád volné, avšak to je nepochybně způsobeno tím, že stránky a rezervace nikdo neaktualizuje, (u apartmánů jsou velmi často zaparkovaná vozidla hostů, tedy obsazenost resp. dostupnost apartmánů není pravidelně aktualizována). Uživatelské recenze jsou na stránky vkládány ručně kopírováním z emailu, což je jednak trochu nepřehledné, ale také to působí neprofesionálně. Apartmán Lužičan je registrován na serveru [www.booking.com](http://www.booking.com), (tedy i na [www.trivago.cz](http://www.trivago.cz)), dosáhl skvělého hodnocení 9,6 bodů z 10 možných s přívlastkem *Naprosto výjimečné*. Apartmán Lužičan je zaveden v mapách Google. Zařízení není klasifikováno hvězdičkami. [41]

### **Ubytování Lužice**

Ubytování Lužice (nebo také místně známější U Kopřivů) poskytuje hostům tři malé podkrovní pokoje o celkové kapacitě deseti lůžek se společnou kuchyňkou i sociálním zařízením. Pokoje jsou klimatizované, jsou vybaveny standardně. Zahrada u domu je udržovaná, v zahradě je bazén a posezení s možností zapůjčení grilu. V přízemí bydlí rodina majitelky. Zařízení se nachází na okraji obce s nádherným výhledem do vinic, hosté mohou po dohodě navštívit vinný sklep majitelky. Cena za jednu až dvě noci je 270 Kč za lůžko a den, při delším pobytu je cena 250 Kč za lůžko a den, děti do 3 let zdarma. Zařízení má stálou klientelu (převážně dělníci ve všední dny). [42]

Webové stránky [www.ubytovani-luzice.cz](http://www.ubytovani-luzice.cz) jsou příjemně graficky vyvedeny, jsou přehledné, nabízí pěknou fotogalerii. Chybí možnost rezervace online. Zařízení není registrováno v žádném online katalogu, ani není zaneseno v mapách Google. Zařízení není klasifikováno hvězdičkami.

### **Rivalita mezi konkurenty**

Obec Lužice u Hodonína s necelými třemi tisícovkami obyvatel je v rámci turismu spojeného s gastronomií vyhledávanou destinací, tři ubytovací zařízení jsou rovnoměrně vytížená. Každé z nich má svou stálou klientelu a nabízí relativně odlišný produkt (skromné

a levné ubytování vs. ubytování v soukromí s rodinou majitelky vs. nový apartmánový dům). Majitelé těchto tří ubytovacích zařízení v obci se vzájemně respektují také kvůli rodinným vazbám.

### 8.2.2 Potenciální konkurenti

Vybudovat zařízení poskytující ubytovací služby je poměrně jednoduché, stačí mít kapitál, nápad na vytvoření nového produktu a podnikatelského ducha. Vstup do oboru nevyžaduje ani přílišnou administrativní zátěž, ani zvláštní znalosti či odbornou způsobilost.

Cestovní ruch je nyní poměrně nasycený obor, avšak oblast gastroturismu se stále vyvíjí. Gastronomie je součástí kultury destinace, tradiční kuchyně, putování za vínem spojené s atraktivními lidovými tradicemi jsou často hlavními atraktivitami destinace. Proto se nabízí nové možnosti širokého rozvoje v této oblasti, tedy i vzniku dalších ubytovacích zařízení, která budou z gastroturismu těžit. Tomuto trendu nahrává současná politicko-bezpečnostní situace v Evropě.

### 8.2.3 Zákazníci

Zákazníci jsou hybnou silou podnikání. Zpracováním dotazníkového šetření Průzkum trhu v oblasti cestovního ruchu a ubytovacích služeb jsem získala předobraz různých segmentů s odlišnými vzorci chování. Zhodnocením jednotlivých odpovědí dotazníku lze produkt vytvořit a poskytnout klientům služby komplexní, nebo jej přizpůsobit potřebám klienta na míru dle jeho specifických požadavků a nabízet tak produkt diferencovaný.

Turismus je ovlivněn sezónními výkyvy, tyto mohou být do určité míry eliminovány cenově zvýhodněnou nabídkou víkendových pobytů či paketů ve formě zážitkových pobytů spojených s gastronomií, řešením může být také spolupráce s poskytovateli incentivních pobytů či s cestovní kanceláří.

### 8.2.4 Dodavatelé

Vybudování ubytovacího zařízení je záležitostí prvotní investice a především dobré volby dodavatelsky zajištěných prací (projektová činnost, stavební a další práce). Je vhodné předem zjistit dostatečné množství informací prostřednictvím internetu nebo komunikace s možnými dodavateli (materiálová skladba, technologické postupy), a samozřejmě také několik cenových návrhů na každou z prací. Dodavatelské firmy mohou být pro rekonstrukci hrozbou, nesprávná volba se může prodražit. Dle detailů zpracování jednotlivých

cenových nabídek lze jednak rozpoznat přístup firmy, ale především určit optimální řešení. Nejlevnější nabídka většinou není tou správnou volbou.

### 8.2.5 Substituty

Dle dotazníkového šetření dává 83,5 % respondentů přednost klidnému prostředí, můžeme tedy z možných substitučních produktů vyloučit rušný a nepříliš čistý Hodonín. Blízké okolní obce Dolní Bojanovice, Mikulčice a Mutěnice ovšem nabízí široké portfolio podobných služeb a můžeme je tedy považovat za substituty, které mohou být hrozbou a důvodem k boji o zákazníka či k cenové válce. Zejména v proslulé vinařské obci Mutěnice, která má jen necelé čtyři tisíce obyvatel, je již nyní patnáct penzionů a další jsou ve výstavbě.

Více než 21 % respondentů dotazníkového šetření uvedlo jako druhý nejčastější zdroj informací doporučení známých, proto je velmi žádoucí vybudování dobré pověsti. Konkurenceschopnost destinace proti substitutům závisí na celkovém goodwill destinace, potenciální klienti sledují celou řadu aspektů: chování rezidentů, kvalitu v širším záběru (sociální a ekologické aspekty, komunikace, emoce). [17]

### Zhodnocení Porterovy analýzy pěti sil

Z analýzy mikrookolí hodnotím jako příležitost samotný produkt, který zákazníci budou chtít kupovat. Zacílení na správný segment je klíčovým předpokladem k úspěchu. Nedostatky konkurence jsou různorodé, avšak konkurenci nepodceňuji. Každý konkurenční subjekt má vybudovanou svou stálou klientelu a svou pověst. Hrozbou je existence konkurenčního penzionu ve stejné ulici. Důvodem k cenové válce či k boji o zákazníka jsou substituty zejména ve známé obci Mutěnice, či se jimi mohou stát noví konkurenti v obci.

### 8.3 Syntéza do SWOT analýzy

Syntéza PEST a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil s analýzou interního prostředí je graficky zpracována v následující tabulce.

Tabulka 16 SWOT analýza

<b>Interní prostředí</b>		
<b>Přednosti</b>	<p style="text-align: center;"><b>Silné stránky (Strengths)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* kvalitní produkt odpovídající ceně</li> <li>* bezbariérový bazén, velká zahrada</li> <li>* atraktivní webová prezentace ve třech jazykových mutacích</li> <li>* technická a technologická vybavenost</li> <li>* certifikát a klasifikační značky AHR ČR</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky (Weaknesses)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* rozsáhlá rekonstrukce</li> <li>* časová náročnost projektu</li> <li>* rekultivace zahrady svépomocí</li> <li>* nováček v oboru</li> <li>* závislost chodu na jedné osobě</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Příležitosti (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* bezpečné prostředí</li> <li>* rostoucí ekonomika</li> <li>* obchod s kameny v prostorách penzionu</li> <li>* řízené degustace ve vinném sklepě</li> <li>* spolupráce s CK nebo s poskytovateli incentivních pobytů</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Hrozby (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* konkurenční penzion v ulici</li> <li>* potenciální konkurenti</li> <li>* nesprávné zacílení na trhu</li> <li>* dodavatelsky zajišťovaná rekonstrukce</li> <li>* velká konkurence v jiných obcích</li> </ul>
<b>Externí prostředí</b>		<b>Nedostatky</b>

Jednotlivé složky SWOT analýzy jsou následně ohodnoceny stupnicí od 1 do 10, kde se s rostoucí hodnotou bodového ohodnocení zvyšuje významnost dopadu.

Tabulka 17 SWOT analýza - silné stránky

Silná stránka	Dopad	Ohodnocení	Opatření
Kvalitní produkt odpovídající ceně	budování goodwill, reference	10	důraz na emocionální prožitek klienta
Bezbariérový bazén, velká zahrada	zacílení na segmenty rodina, senioři	6	technické vybavení, zajištění odpovídajících služeb
Atraktivní webová prezentace ve třech jazykových mutacích	uživatelská přívětivost, atraktivita	7	interaktivní stránky, aktuality, sociální sítě, registrace na patřičných serverech
Technická a technologická vybavenost	komfort	10	zajištění služeb
Certifikát a klasifikační značky AHR ČR	prestiž	7	dosažení potřebných bodů
Celkem		40	

Tabulka 18 SWOT analýza - slabé stránky

Slabá stránka	Dopad	Ohodnocení	Opatření
Rozsáhlá rekonstrukce	odhalení skrytých nedostatků budovy, projekt se může prodražit	9	zajištění cizích finančních zdrojů
Časová náročnost projektu	otevření penzionu odloženo, provoz nemůže vydělávat	4	koordinace prací, dodržování harmonogramu
Rekultivace zahrady svépomocí	prodloužení doby rekultivace, rušivý element pro klienty	3	brigádníci
Nováček v oboru	absence referencí	5	propagace
Závislost chodu na jedné osobě	chod penzionu ohrožen	7	zastupitelnost
Celkem		28	

Tabulka 19 SWOT analýza - příležitosti

Příležitost	Dopad	Ohodnocení	Opatření
Bezpečné prostředí	preference volby domácí destinace	8	marketingová strategie
Rostoucí ekonomika	koupěschopní klienti	6	marketingová strategie
Obchod s kameny v prostorách penzionu	synergický efekt	3	propojení webových stránek
Řízené degustace ve vinném sklepe	rozšíření služeb	9	marketingová strategie
Spolupráce s CK nebo s poskytovateli incentivních pobytů	prestiž, reference, budování goodwill	6	budování vztahů
<b>Celkem</b>		<b>32</b>	

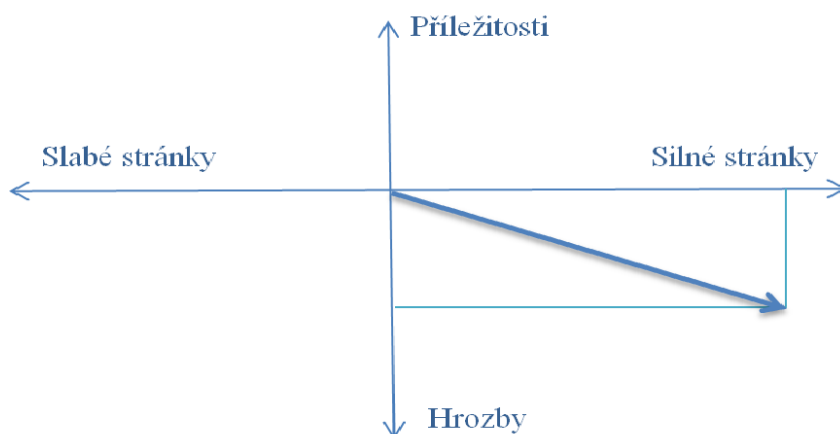
Tabulka 20 SWOT analýza - hrozby

Hrozba	Dopad	Ohodnocení	Opatření
Konkurenční penzion v ulici	rivalita	6	diferenciace produktu
Potenciální konkurenti	rivalita, cenová válka	6	diferenciace produktu
Nesprávné zacílení na trhu	nízká míra obsazenosti	7	nový průzkum trhu
Dodavatelsky zajišťovaná rekonstrukce	projekt se může prodražit a realizace prodloužit	8	optimální výběr dodavatelů, úvěr
Velká konkurence v jiných obcích	malý zájem	9	propagace, cena
<b>Celkem</b>		<b>36</b>	

## 8.4 Vyhodnocení SWOT analýzy

Výsledek poměru jednotlivých složek SWOT analýzy graficky vyjádřen v následujícím grafu. Výstupem je výslednice do kvadrantu ST.

Z číselných hodnot je patrné, že silné stránky převažují nad slabými, avšak hrozby převyšují nad příležitostmi.



Obrázek 5 Graf SWOT analýzy

Z grafu lze vyčíst, že silné stránky budou ve střetu s hrozbami. Klíčem k přeměně hrozeb na příležitosti je silná stránka kvalitního produktu, který bude převyšovat konkurenční produkty. Potenciální klienti kladou z většiny důraz na komfort a poskytované služby, proto technická či technologická vybavenost je nezbytným kritériem pro prodejnost produktu, a tedy i úspěšnost projektu.

Ačkoli strategii diferenciaci či zaplňování mezer považují za dobrou volbu pro budování konkurenceschopnosti penzionu v rámci regionu, bližší mé vizi je strategie poskytování komplexních služeb. Důvodem je nezkušenost v oboru a absence ideje o konkrétním diferencovaném produktu. Pomocí hodnotového managementu lze současně vnímat celý trh a zároveň aplikovat diferencované řízení vztahů s klienty.

Největším rizikem je rekonstrukce objektu. Nesprávný výběr dodavatele může projekt ohrozit nejen nedodržením termínů, ale zejména kvalitou prováděných prací. Znalost místních firem a vlastní zkušenosti s rekonstrukcemi domů jsou výhodou. Rozsáhlá rekonstrukce může odhalit skryté nedostatky původní budovy a projekt se může prodražit. Chci se vyhnout cizímu kapitálu, ale v takovémto případě by bylo zajištění cizích zdrojů nutné.



## 9 VYMEZENÍ PROBLEMATICKÝCH OBLASTÍ

V následujících tabulkách jsou hlavní úrovně rizik projektu rozděleny do podskupin na 2. úrovni, tyto pak obsahují výčet rizik 3. úrovně, kde jsou problematické oblasti konkretizovány. Písmenem P je označena pravděpodobnost, že riziko nastane, Z značí závažnost dopadu, R je číselné vyjádření hodnoty rizika součinem pravděpodobnosti a závažnosti dopadu. V posledním sloupci jsou navrhovaná opatření pro zlepšení, vybraná opatření jsou následně zhodnocena.[3]

Tabulka 21 1. úroveň F Finanční rizika

1. úroveň F Finanční rizika						
2. úroveň	3. úroveň		P	Z	R	Opatření pro zlepšení
F1 Financování projektu a provozu	F1a	nedostatečný rozpočet pro rekonstrukci objektu	8	7	<b>56</b>	úvěr, zajištění projektu cizími zdroji, využití financování z veřejných zdrojů, přepracování projektu na méně nákladnou variantu
	F1b	podhodnocený odhad provozních nákladů	2	6	<b>12</b>	přehodnocení finančního plánu
	F1c	daně a poplatky	1	10	<b>10</b>	včasná registrace a platba
	F1d	koupěschopnost potenciálních klientů	4	6	<b>24</b>	změna marketingové strategie, změna ceny produktu, pakety
F2 Inflace	F2a	zvýšení nákladů	5	3	<b>15</b>	přehodnocení marketingové strategie
	F2b	změny v nákupních trendech	3	4	<b>12</b>	přehodnocení marketingové strategie

Financování realizace s sebou nese rizika nedostatku prostředků na rekonstrukci objektu, lze je řešit zajištěním cizích zdrojů. Tento krok by následně vyžadoval přehodnocení finančního plánu, stejně tak jako eliminace rizika nesprávného odhadu budoucích nákladů na provoz.

Problému placení daní a poplatků se lze vyhnout patřičnou registrací a včasnými platbami.

Rizika spojená se změnami makroekonomických veličin vyžadují změnu marketingové strategie.

Tabulka 22 1. úroveň L Legislativní, právní a bezpečnostní rizika

1. úroveň L Legislativní, právní a bezpečnostní rizika						
2. úroveň	3. úroveň		P	Z	R	Opatření pro zlepšení
L1 Smluvní vztahy s dodavateli	L1a	odpovídající projektová dokumentace	4	9	<b>36</b>	optimální výběr zajištění projektové dokumentace, nezávislý konzultant
	L1b	nedodržení smluvních podmínek dodavateli	5	5	<b>25</b>	penalizace, nezávislý stavební dozor
L2 Smluvní vztahy se zákazníky	L2a	úhrada za poskytnuté služby	5	8	<b>40</b>	optimálně nastavené smluvní podmínky, záloha
	L2b	neuplatněná rezervace	5	5	<b>25</b>	jasné podmínky zrušení, storno poplatky
	L2c	znehodnocení majetku, krádež	5	3	<b>15</b>	optimálně nastavené smluvní podmínky, záloha
	L2d	narušení bezpečnosti, výtržnosti, vandalismus	3	1	<b>3</b>	ošetření ve smluvních podmínkách, odstoupení od smlouvy
	L2e	ručení za uschované předměty klientů	5	8	<b>40</b>	technická ochrana, pojištění, systém kontroly vstupů, CCTV
L3 Závazky podnikatele	L3a	daně (zejm. DPH)	1	10	<b>10</b>	registrace u správce daně při překročení limitu obrátu
	L3b	poplatky	1	4	<b>4</b>	registrace, platba
	L3c	ochrana osobních údajů	2	8	<b>16</b>	registrace u ÚOOÚ, zabezpečení stránek protokolem https, bezpečná databáze
	L3d	zajištění bezpečnosti	5	10	<b>50</b>	technická ochrana, pojištění, systém kontroly vstupů, CCTV
	L3e	ochrana značky	2	4	<b>8</b>	ochranná známka

Legislativní a právní rizika v oblasti smluvních vztahů jak s dodavateli, tak se zákazníky, by měla být ošetřena vhodně nastavenými smluvními podmínkami.

Zvláštní kapitolou je zajištění bezpečnosti klientů, jejich majetku a v neposlední řadě také jejich osobních údajů. K tomu lze využít prvky klasické, technické a režimové ochrany či jejich kombinace.

Tabulka 23 1. úroveň M Manažerská rizika

1. úroveň M Manažerská rizika						
2. úroveň	3. úroveň		P	Z	R	Opatření pro zlepšení
M1 Časový plán rekonstrukce	M1a	časová náročnost stavebních prací	5	5	<b>25</b>	včasné zajištění prací, smlouva, kontrola návaznosti činností, nezávislý stavební dozor
	M1b	časová tíseň při rekultivaci zahrady svépomocí	6	3	<b>18</b>	změna časového harmonogramu, brigádníci
M2 Organizace	M2a	špatná koordinace prací	5	5	<b>25</b>	kontrola návaznosti činností, komunikace, nezávislý stavební dozor
	M2b	nemoc či jiná neschopnost majitele	3	10	<b>30</b>	zastupitelnost
M3 Management	M3a	nedostatečný plán	5	5	<b>25</b>	přehodnocení, přepracování, konzultace, komunikace
	M3b	nedostatečná kontrola	4	8	<b>36</b>	nezávislý stavební dozor
	M3c	komunikační šum	4	7	<b>28</b>	přímá komunikace, kontrola
	M3d	nedostatečné řízení provozu zařízení	1	10	<b>10</b>	vzdělávání, motivace přehodnocení strategie

Rekonstrukce objektu sestává z celé řady stavebních prací, jejichž návaznost musí být striktně dodržována, aby nedošlo k narušení časového harmonogramu. Problém nedostatku času k rekultivaci zahrady se možno řešit započítáním prací s předstihem či zaměstnáním brigádníků.

Projekt i provoz bude řídit jedna osoba, což představuje riziko nenahraditelnosti či nedostatečných manažerských schopností. Částečná eliminace rizik představuje vypracování tabulky zastupitelnosti v konkrétních činnostech, a zapojení rodinných příslušníků. Osobnost manažera, marketéra i стратега v jedné osobě je v jeho vlastním podniku jednotlivce nezastupitelná a v případě jeho totální neschopnosti by nejspíš bylo vhodné projekt zcela ukončit.

Tabulka 24 1. úroveň N Nákup

1. úroveň N Nákup						
2. úroveň	3. úroveň		P	Z	R	Opatření pro zlepšení
N1 Výběr dodavatele	N1a	dodavatel neakceptuje naše podmínky	4	4	<b>16</b>	volba jiného dodavatele, kompromis
	N1b	nevyhovující cenová nabídka	7	4	<b>28</b>	pravidla pro výběr dodavatele
	N1c	cenová nabídka neodpovídá provedeným pracím	6	5	<b>30</b>	stavební dozor, penalizace
	N1d	nedodržení harmonogramu	5	5	<b>25</b>	termín provedení ve smlouvě, stavební dozor
	N1e	nedostatečná kvalita	5	5	<b>25</b>	stavební dozor, volba jiného dodavatele
	N1f	vícepráce	8	7	<b>56</b>	zajištění cizích zdrojů
N2 Nákup vybavení penzionu	N2a	nedostatečná kvalita	2	8	<b>16</b>	optimální výběr, reklamace
	N2b	nedostatek prostředků	2	8	<b>16</b>	přehodnocení financování celého projektu
	N2c	nesplnění vizuálních požadavků	2	8	<b>16</b>	změna konceptu vizualizace interiéru

Dodatečné stavební práce představují v oblasti nákupu nejvyšší hodnotu rizika. Nedostatečný rozpočet na nákup samostatných movitých věcí vyžaduje přehodnocení financování celého projektu, je vhodné využít cizí zdroje na dlouhodobé cíle, tj. na rekonstrukci, a za zdroje vlastní pořídit vybavení penzionu.

Tabulka 25 1. úroveň O Obchodní rizika

1. úroveň O Obchodní rizika						
2. úroveň	3. úroveň		P	Z	R	Opatření pro zlepšení
O1 Marketing	O1a	nedostatečná marketingová strategie	6	10	<b>60</b>	nový průzkum trhu, změna marketingové strategie
	O1b	špatné zacílení	5	8	<b>40</b>	nový průzkum trhu, změna marketingové strategie
	O1c	cenová strategie	3	4	<b>12</b>	změna ceny produktu, pakety
O2 Konkurence	O2a	zesílená reklama	4	6	<b>24</b>	propagace, cena, pakety
	O2b	nová konkurence	4	6	<b>24</b>	propagace, cena, pakety
	O2c	konkurence v jiných obcích	8	9	<b>72</b>	propagace, cena, pakety

Dvě hlavní oblasti obchodních rizik jsou rizika konkurence jak v obci, tak v regionu, a rizika marketingové strategie. Obě tyto složky úzce souvisí s politikou prodeje, lze je řešit novým přezkoumáním trhu, nákupních trendů a preferencí potenciálních klientů, a na tom postavit novou, optimální marketingovou strategii.

Tabulka 26 1. úroveň T Technická rizika

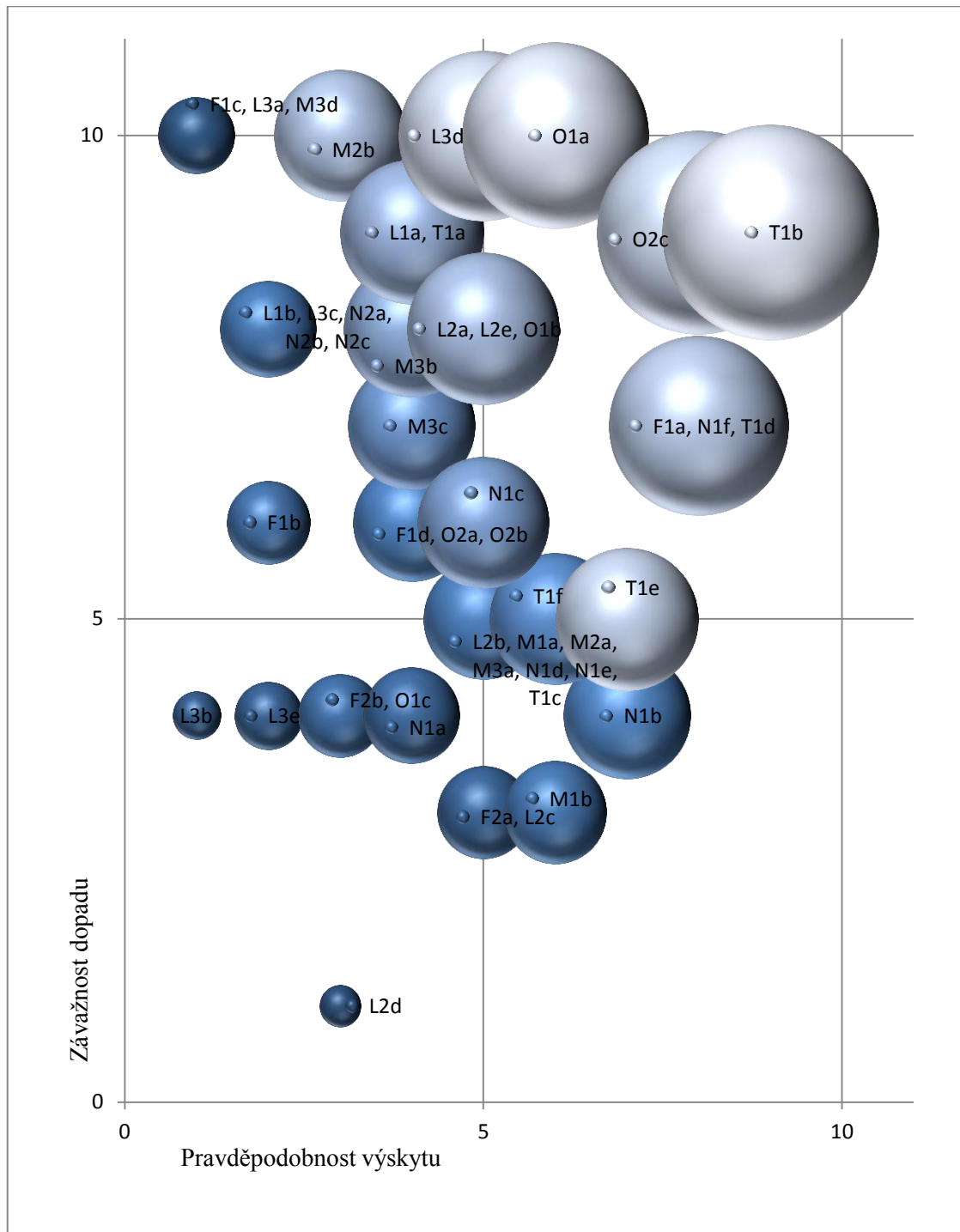
1. úroveň T Technická rizika						
2. úroveň	3. úroveň		P	Z	R	Opatření pro zlepšení
T1 Rekonstrukce	T1a	projektová dokumentace	4	9	<b>36</b>	konzultant, stavební dozor
	T1b	skryté nedostatky budovy	9	9	<b>81</b>	zajištění cizích finančních zdrojů, přepracování projektové dokumentace
	T1c	nedostatečná kvalita	5	5	<b>25</b>	stavební dozor, volba jiného dodavatele
	T1d	vícepráce	8	7	<b>56</b>	zajištění cizích zdrojů
	T1e	rekonstrukce zahrady vyžaduje techniku	7	5	<b>35</b>	výběr dodavatele
	T1f	platnost norem v době projektování a realizace	6	5	<b>30</b>	přepracování projektové dokumentace

Technická rizika jsou spojena především s rozsáhlou rekonstrukcí objektu. Základem je dobře propracovaná projektová dokumentace. Největším rizikem je odhalení skrytých nedostatků původní budovy, které si s velkou pravděpodobností vyžádá dodatečné stavební práce a nemalou potřebu dalších zdrojů či dokonce přepracování projektové dokumentace.

Celá řada stavebních prací vyžaduje detailně propracovaný časový harmonogram a součinnost jednotlivých dodavatelů v návazných pracích. Na kvalitu prací bude dohlížet stavební dozor, v případě objevení problému či konfliktu požadavků s proveditelností je možné využít poradenství nezávislého konzultanta.

**Mapa rizik**

Všechna jmenovaná rizika jsou znázorněna v následující mapě rizik.



Obrázek 6 Mapa rizik

V kvadrantu významných hodnot rizik převládají technická, obchodní a nákupní rizika. Z technických rizik bych zdůraznila riziko zpracování projektové dokumentace. Ačkoli je projektant osoba povoláná, mohou se v projektu vyskytnout závažné nesrovnalosti, které laik nedokáže identifikovat. Proto je vhodné dokumentaci předem konzultovat jak s odpovědnou osobou na stavebním úřadu, tak se stavebním technikem pro pozemní stavby, který bude vykonávat funkci stavebního dozoru. Toto opatření je efektivní a nevyžaduje téměř žádné náklady.

Obchodní rizika pramení z nesprávně zvolené marketingové strategie, jejich původcem je také konkurence. Zcela zásadní bude tedy vytvoření kvalitního produktu a optimální marketingové strategie.

Interiérové vybavení a jeho barevná sladěnost jsou důležitým aspektem pro klientovo emocionální a estetické cítění, a jsou také jedním z předpokladů pro získání čtvrté hvězdičky. Nedostupnost požadovaného vybavení by vyžadovala změnu celého vizuálního konceptu. Je vhodné si dostupnost předem ověřit, teprve poté nakupovat.

V kvadrantu kritických rizik je nejvýznamnější riziko skrytých vad původní budovy, s tím úzce souvisí další rizika: množství víceprací a nedostatečný rozpočet pro rekonstrukci. Prosté a dostupné je řešení zajištění úvěru.

Dalšími kritickými riziky jsou konkurence v okolních obcích a nedostatečná marketingová strategie. Po uvedení penzionu do provozu je potřeba číst hru, naučit se porozumět chování zákazníka a pružně reagovat na jeho potřeby. Je nutné prostředí neustále analyzovat, nově definovat trh, přizpůsobovat se. Naší prioritou bude orientace na individuální přístup a emocionální prožitek hosta, který ovlivní jeho racionální rozhodování při volbě destinace i při referencích. Nadto udržet stálého zákazníka je levnější než získání klienta nového. Emocionální komunikace je nezaměnitelná a nenapodobitelná, proto ji považuji za klíčový předpoklad úspěšnosti podniku. K tomu je nutno stanovit si jasnou marketingovou strategii založenou na eventu (zážitku, prožitku) s využitím moderních marketingových prvků, jako je např. zajímavá a zábavná internetová stránka plná aktualit, propojení se sociálními sítěmi, tvorba komunity či virální marketing. Internetové prostředí je ovšem také hrozbou, příliš vtíravá a agresivní reklama může být obtěžující a kontraproduktivní, jeden nespokojený zákazník může šířit negativní recenze.



## ZÁVĚR

Podnikání je spojeno s celou řadou rizik a jeho úspěšnost se odvíjí od schopnosti rizika identifikovat a reagovat na ně. Vstupu do nového odvětví by měla předcházet důsledná analýza všech faktorů, které mohou podnikání ovlivnit, a to jak negativně, tak i pozitivně. Zpracováním teoretického pojednání byly definovány základní pojmy analýzy a řízení rizik, podrobněji byla popsána strategická analýza SWOT, která je nástrojem k odhalení silných a slabých stránek a k určení příležitostí a hrozeb podniku. Podnikatelský plán je přehledný dokument s danou strukturou, který vytváří přehledné resumé o proveditelnosti a rizicích projektu nejen pro potenciální investory, ale především pro samotného podnikatele.

Cílem bakalářské práce byl popis důležitých aspektů nezbytných pro vstup do oboru cestovního ruchu. V úvodu praktické části je charakterizován obor cestovní ruch a jeho statická část ubytovacích služeb. Byly popsány požadavky na stavbu a parametry klasifikace kategorií ubytovacích zařízení, a srovnány vhodné formy podnikání.

Cílem bakalářské práce byla také identifikace rizik spojených s podnikatelským záměrem vybudování ubytovacího zařízení. Popis náplně podnikatelského záměru a zamýšleného produktu je analýzou interního prostředí, finanční plán prokazuje reálnost a dosažitelnost cíle záměru. K identifikaci rizik byla použita syntéza Porterova modelu pěti konkurenčních sil jako analýzy mikrokolí, PEST analýzy jako hodnocení makrokolí. Tyto dvě užité metody byly spolu s analýzou interního prostředí podkladem pro vypracování SWOT analýzy. Výslednice SWOT analýzy ukazuje na střet silných stránek a hrozeb. Klíčem k úspěšnosti projektu je vytvoření kvalitního produktu podpořeného efektivní marketingovou strategií a optimálním zacílením na koupěschopné segmenty.

Oba cíle byly naplněny. Podnikatelský záměr vybudování ubytovacího zařízení je z mého pohledu zajímavý a perspektivní. Jeho nejproblematictější oblastí je rozsáhlá rekonstrukce objektu, která se může prodražit kvůli skrytým nedostatkům budovy. Vzhledem k objemu vlastního kapitálu je však zajištění úvěru jednoduchým řešením. Dalším rizikem je velká konkurence zejména v okolních obcích, ovšem predikce rozvoje domácího turismu je příznivá. Bude záležet na samotném produktu s podporou vhodné marketingové strategie, zda klienty osloví a zda si dokáže vybudovat své jméno.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [2] FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 299 s. Expert. ISBN 978-80-247-5104-7.
- [3] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- [4] ŠEFČÍK, Vladimír a Jiří KONEČNÝ. *Procesní inženýrství: bezpečné a spolehlivé vedení procesů*. Vyd. 1. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, 2013, 106 s. ISBN 978-80-7454-280-0.
- [5] KONEČNÝ, Jiří. *Podniková ekonomika*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 134 s. ISBN 978-80-7318-771-2.
- [6] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- [7] RUSSELL-WALLING, Edward. *Management: 50 myšlenek, které musíte znát*. Vyd. 1. Praha: Slovart, 2012, 208 s. ISBN 978-80-7391-605-3.
- [8] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- [9] BIŇOVEC, Karel. *Přehled učiva k maturitní zkoušce z ekonomiky: podle právní úpravy platné od roku 2007*. 2., upr. vyd. Praha: Fortuna, 2007, 310 s. ISBN 978-80-7168-989-8.
- [10] MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 208 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.
- [11] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- [12] KAWASAKI, Guy. *Umění rozjezdu*. Praha: Pragma, 2010, xii, 218 s. ISBN 978-80-7349-244-1.
- [13] KAWASAKI, Guy. *Realita podnikání: neuctivý rádce jak vyhrát a lépe vést a jak být lepší než konkurence*. Praha: Pragma, 2011, 482 s. ISBN 978-80-7349-275-5.
- [14] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.

- [15] PALATKOVÁ, Monika. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 341 s. ISBN 80-247-1014-5.
- [16] RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.
- [17] TITTELBACHOVÁ, Šárka. *Turismus a veřejná správa: průniky, dysfunkce, problémy, šance : státní politika turismu České republiky : systémový přístup k řešení problémů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3842-0.
- [18] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.
- [19] PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ. *Ekonomika turismu: turismus České republiky : vymezení a fungování trhu turismu, přístupy k hodnocení významu a vlivu turismu, charakteristika turismu České republiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 205 s. ISBN 978-80-247-3748-5.
- [20] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- [21] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.

#### Legislativní zdroje:

- [22] ČESKO. Zákon č. 455/1991 Sb. ze dne 15.11.1991 o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 87. Dostupné také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/start.aspx>
- [23] ČESKO. Zákon č. 90/2012 Sb. ze dne 25.1.2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 34. Dostupné také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/start.aspx>
- [24] ČESKO. Vyhláška 137/1998 Sb., ze dne 12.8.2009, o technických požadavcích na stavby. In: *Sbírka zákonů č. 268/2009*. 2009, částka 81. Dostupné také z: <http://www.mmr.cz/getmedia/2bf72909-e837-4dc8-9488-599950e8f9f6/Vyhlaska-MMR-268-2009>

Internetové zdroje:

- [25] SWOT analýza firmy. In: *WWW.FAF.CZ: Finanční analýza firmy* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://faf.cz/Analýza-ostatni/SWOT-ANALYZA-FIRMY.htm>
- [26] Porterův model konkurenčních sil. *Vlastní cesta: Zvolte si svoji vlastní cestu* [online]. Brno, 2016 [cit. 2016-01-21]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>
- [27] KONCEPCE STÁTNÍ POLITIKY CESTOVNÍHO RUCHU V ČR NA OBDOBÍ 2014 – 2020. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. Česko, 2016 [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/dac4627c-e5d4-4344-8d38-f8de43cec24d/Koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-CR-na-obdobi-2014-2020.pdf?ext=.pdf>
- [28] Program rozvoje cestovního ruchu Jihomoravského kraje pro období 2014-2020. *Jihomoravský kraj* [online]. Brno, 2013 [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=39410&TypeID=12>
- [29] Vybrané statistiky cestovního ruchu Jižní Moravy. *Jižní Morava: Centrála cestovního ruchu Jižní Morava z.s.p.o.* [online]. Brno, 2014 [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: <http://www.ccrjm.cz/cz/pro-partnery/statistiky/>
- [30] Statistika cestovního ruchu v ČR. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. Česko, 2016 [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/af32fae3-b54a-43da-94c0-6aeb2a01c276/Aktualni\\_statistiky\\_cestovniho\\_ruchu\\_CR.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/af32fae3-b54a-43da-94c0-6aeb2a01c276/Aktualni_statistiky_cestovniho_ruchu_CR.pdf)
- [31] Turistické oblasti České republiky. In: *Metodická podpora regionálního rozvoje* [online]. Brno, 2016 [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: <http://www.regionálnírozvoj.cz/index.php/mapy-kraju-a-oblasti.html>
- [32] *Slovácko: Úplný průvodce regionem* [online]. Zlín, 2016 [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: <http://www.slovacko.cz/>
- [33] Žofínské fórum: Zákon o cestovním ruchu nebude, 25,5 milionů turistů v ČR. In: *TTG Czech: The Business of Selling Travel* [online]. 2016 [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: <http://www.ttg.cz/zofinske-forum-zakon-o-cestovnim-ruchu-nebude-255-milionu-turistu-v-cr/>
- [34] PROGRAMY PRO PROGRAMOVÉ OBDOBÍ 2014-2020. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR: Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. Česko, 2012 [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy>

- [35] Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji k 31. březnu 2015. *Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Brně* [online]. Brno, 2015 [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-k-31-breznu-2015>
- [36] Co obnáší podnikání formou s.r.o. *E-SRO.cz: Vše o s.r.o.* [online]. [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://www.e-sro.cz/podnikani-sro.htm>
- [37] Oborová příručka pro živnost ubytovací služby. In: *SOCR ČR: Svaz obchodu a cestovního ruchu* [online]. OKM Obchod a cestovní ruch, 2009 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: [http://www.socr.cz/file/521/08\\_op\\_ubytovaci\\_sluzby.pdf](http://www.socr.cz/file/521/08_op_ubytovaci_sluzby.pdf)
- [38] *HOTELSTARS: Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení* [online]. Česko: Asociace hotelů a restaurací České republiky o.s., 2015, 10.9.2015 [cit. 2016-01-04]. Dostupné z: <http://www.hotelstars.cz/>
- [39] *Makroekonomická predikce - leden 2016* [online]. 2016 [cit. 2016-04-18]. ISSN 1804-7971. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-leden-2016-23826>
- [40] *Ubytování U Janečeků* [online]. [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://www.ujanecku.cz/>
- [41] *Apartmány Lužičan* [online]. [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://www.luzican.cz/index.html>
- [42] *Ubytování Lužice* [online]. [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://ubytovani-luzice.cz/>
- [43] *Google Česká republika* [online]. [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <https://www.google.cz/>
- [44] *Mapy Google* [online]. [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps?hl=cs&tab=wl>
- [45] *Seznam.cz* [online]. [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <https://www.seznam.cz/>
- [46] *Booking.com* [online]. 2016 [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://www.booking.com/>
- [47] *Trivago: O hotelech víme vše* [online]. 2016 [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://www.trivago.cz/>
- [48] *Outvia: Powered by Čedok* [online]. 2015 [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://outvia.cz/>
- [49] *Ubytovani.net* [online]. 2016 [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://www.ubytovani.net/>

- [50] *Ubytování aktuálně* [online]. 2016 [cit. 2016-04-25]. Dostupné z:  
<http://www.ubytovani-aktualne.cz/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AHR ČR	Asociace hotelů a restaurací České republiky.
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
CRM	Centrální registrační místo.
ČR	Česká republika.
ČSN	České technické normy.
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
EFSI	European Fund for Strategic Investments.
HDP	Hrubý domácí produkt.
IČ	Identifikační číslo.
IPMA	International Project Management Association.
ISO	International Organization of Standardization.
MSP	Malé a střední podniky.
OSA	Ochranný svaz autorský.
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná.
UNWTO	United Nations World Tourism Organisation.
ZP	Zdravotní pojišťovna.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Proces managementu rizik dle ČSN ISO 31000:2009 .....	27
Obrázek 2 Turistické oblasti České republiky .....	45
Obrázek 3 Alokace EFSI fondů pro období 2014 – 2020 .....	47
Obrázek 4 Územní rozmístění hospodářsky problémových regionů .....	48
Obrázek 5 Graf SWOT analýzy .....	72
Obrázek 6 Mapa rizik .....	79



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 SWOT analýza .....	20
Tabulka 2 Srovnání vybraných obchodních společností .....	33
Tabulka 3 Vývoj návštěvnosti ČR a krajů - vlastní zpracování dle .....	44
Tabulka 4 Zahajovací rozvaha .....	56
Tabulka 5 Stanovení ročních nákladů provozu při plné obsazenosti.....	56
Tabulka 6 Odhadované denní variabilní náklady .....	57
Tabulka 7 Výkaz zisků a ztrát po 1 roce - pesimistická varianta .....	58
Tabulka 8 Rozvaha - pesimistická varianta .....	58
Tabulka 9 Bod zvratu - pesimistická varianta .....	59
Tabulka 10 Výkaz zisků a ztrát po 1 roce - reálná varianta.....	59
Tabulka 11 Rozvaha - reálná varianta .....	60
Tabulka 12 Bod zvratu - reálná varianta.....	60
Tabulka 13 Výkaz zisků a ztrát po 1 roce - optimistická varianta.....	60
Tabulka 14 Rozvaha - optimistická varianta .....	61
Tabulka 15 Bod zvratu - optimistická varianta.....	61
Tabulka 16 SWOT analýza.....	69
Tabulka 17 SWOT analýza - silné stránky .....	70
Tabulka 18 SWOT analýza - slabé stránky .....	70
Tabulka 19 SWOT analýza - příležitosti .....	71
Tabulka 20 SWOT analýza - hrozby .....	71
Tabulka 21 1. úroveň F Finanční rizika .....	73
Tabulka 22 1. úroveň L Legislativní, právní a bezpečnostní rizika.....	74
Tabulka 23 1. úroveň M Manažerská rizika .....	75
Tabulka 24 1. úroveň N Nákup.....	76
Tabulka 25 1. úroveň O Obchodní rizika .....	77
Tabulka 26 1. úroveň T Technická rizika .....	78

## SEZNAM PŘÍLOH

PI DOTAZNÍK









## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Průzkum trhu v oblasti cestovního ruchu a ubytovacích služeb



[www.survio.com](http://www.survio.com)

## Základní údaje

	Název výzkumu	Průzkum trhu v oblasti cestovního ruchu a ubytovacích služeb
	Autor	Eva Mrkusová
	Jazyk dotazníku	 Čeština
	Veřejná adresa dotazníku	<a href="http://www.surveio.com/survey/d/R7B5K6T3E1F9T6K8L">http://www.surveio.com/survey/d/R7B5K6T3E1F9T6K8L</a>
	První odpověď	02. 09. 2015
	Poslední odpověď	21. 10. 2015
	Doba trvání	50 dnů

## Statistika respondentů

309

Počet návštěv

158

Počet dokončených

19

Počet nedokončených

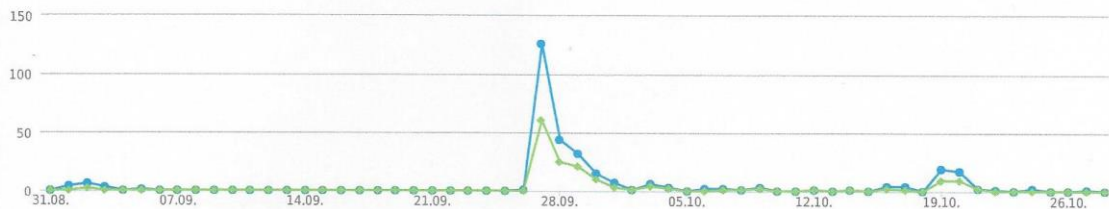
132

Pouze zobrazení

51,1 %

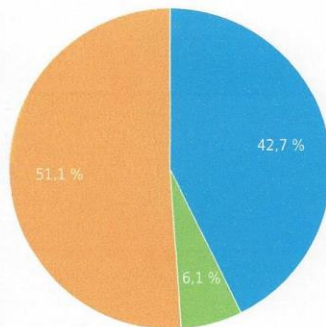
Celková úspěšnost vyplnění dotazníku

### Historie návštěv (02. 09. 2015 – 21. 10. 2015)



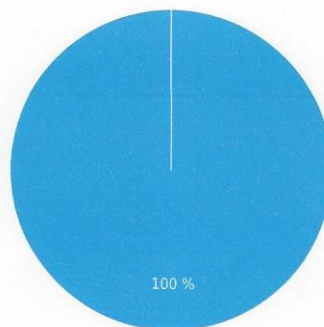
● Počet návštěv (309) ● Počet dokončených (158)

### Celkem návštěv



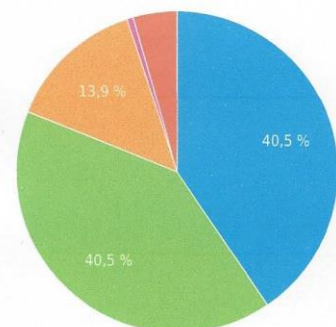
● Pouze zobrazeno (42,7 %)  
● Nedokončeno (6,1 %)  
● Dokončeno (51,1 %)

### Zdroje návštěv



● Přímý odkaz (100 %)

### Čas vyplňování dotazníku

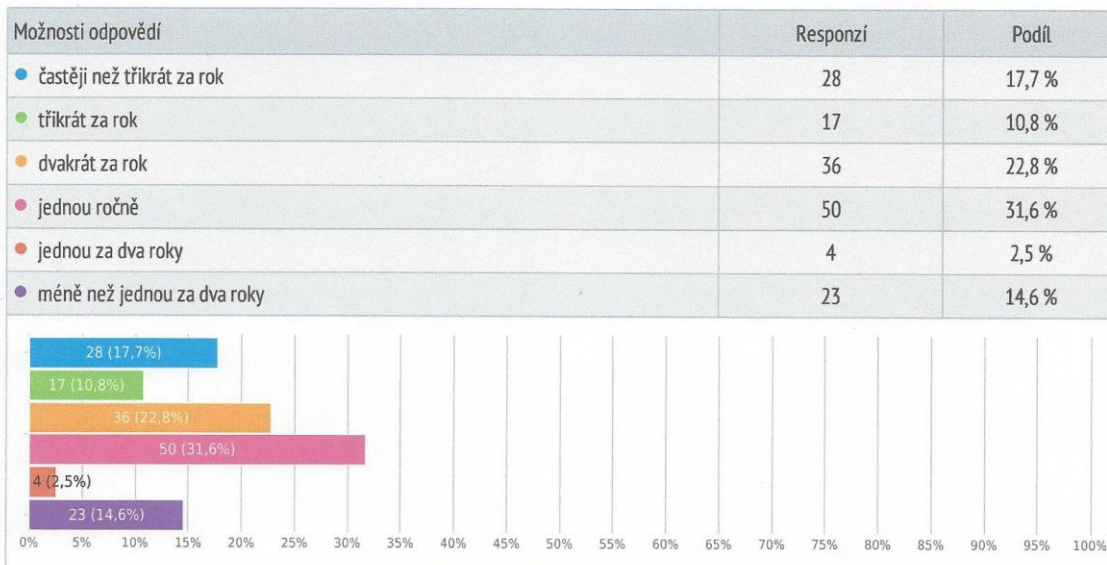


● 2-5 min. (40,5 %)  
● 5-10 min. (40,5 %)  
● 10-30 min. (13,9 %)  
● 30-60 min. (0,6 %)  
● >60 min. (4,4 %)

## Výsledky

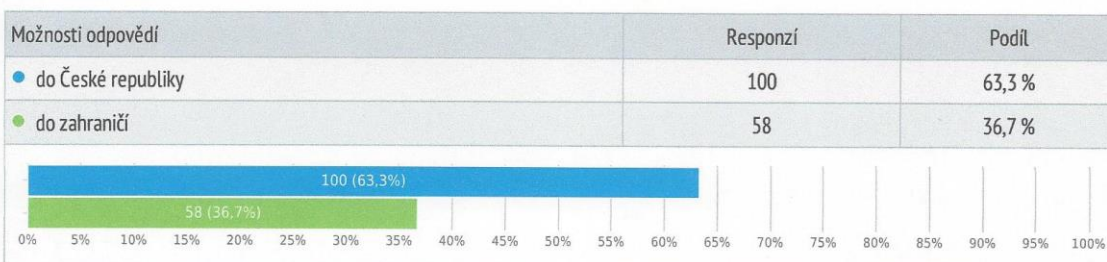
### Jak často jezdíte na dovolenou nebo prodloužený víkend?

Výběr z možností, zodpovězeno 158x, nezodpovězeno 0x



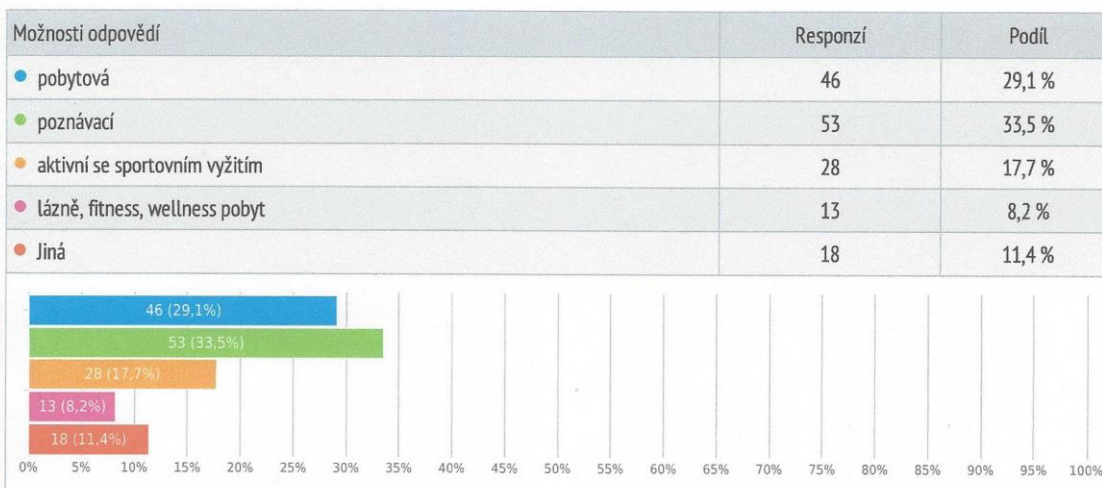
### Kam jezdíte na dovolenou nejčastěji?

Výběr z možností, zodpovězeno 158x, nezodpovězeno 0x



## Jaký typ dovolené Vám vyhovuje nejvíce?

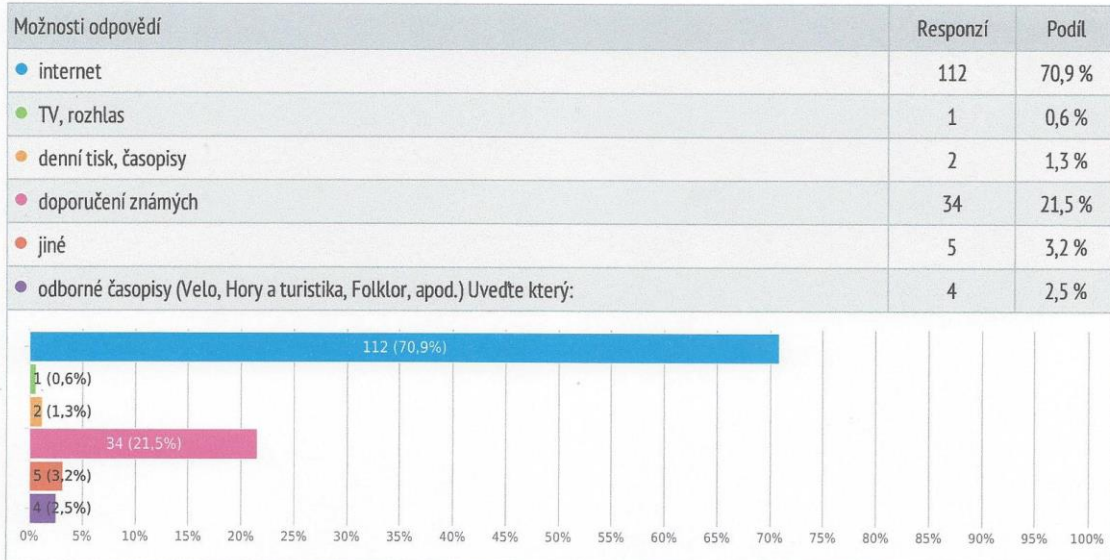
Výběr z možností, zodpovězeno 158x, nezodpovězeno 0x



- vlastní chata
- Aktuálně přizpůsobená potřebám dcery.
- Kombinace varianty 1 a 3
- Chata
- cony
- Hudební festivaly
- například týdenní pobyt na chatě daleko od "lidí", odkud mohu vyjždět dle vlastního uvážení na výle
- poznávací s turistikou
- Jezdíme do chatted,ma'me postiženého syna.Nezvlád by to k moři a klima.
- Nejčastěji vyhledáváme pobyty vhodné i pro děti, někde v přírodě.
- na žádnou dovolenou nejezdíme z důvodu ošetřování člena rodiny
- soukromá
- turistika
- vlastní organizace
- Mám ráda, když je dovolená z půlky poznávací a z půlky relaxační
- kombinace pobytova a poznavací
- nemam dovolenou jsem zivnostnik
- Geocaching, tedy všude tam, kde jsou krabičky a pěkná příroda

## Kde nejčastěji získáváte informace o destinaci, kterou chcete navštívit?

Výběr z možností, zodpovězeno 158x, nezodpovězeno 0x

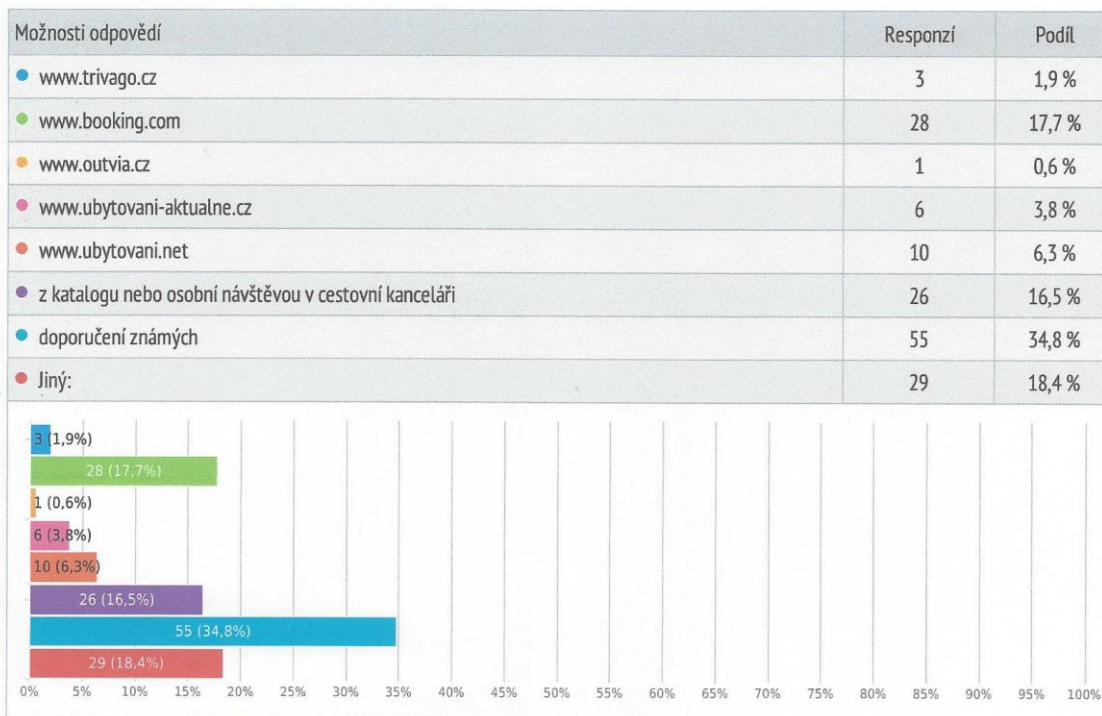


- Velo
- nepotřebuji
- Viktoria
- Geocaching.com ;)



## Z jakých zdrojů získáváte informace o ubytování v destinaci?

Výběr z možností, zodpovězeno 158x, nezodpovězeno 0x

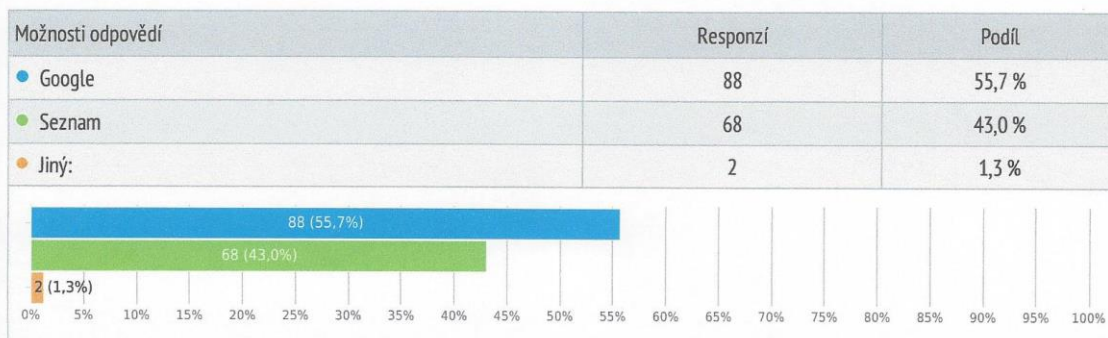


- podle konkrétní destinace-zadám na netu ubytovani+jmeno destinace
- vím, kde mám chatu
- Hotelplan.ch ,Kuoni.ch ,ltour.ch -jelikoz ziji v zahranici
- na cestě, formou pokus-omyl
- slevové portály
- www.chatychalupy.cz
- kombinace
- internetem sama. vesnicku kde chci bydlet A pak info o ubytovani
- doporučení na stránkách akce
- jezdíme ke kamarádce a trávíme čas v přírodě
- podle zadání destinace
- (2x) google
- vyhledávač
- stan

- Internetový vyhledávač
- Nezajímá mě ubytování
- www.studentagency.cz
- na různých webech, jiných než uvedených; od známých; rozhodneme se na místě - tábořiště
- spíme v autě
- vlastní vyhledávání internetu
- AirBNB
- webové stránky dané destinace
- z náhodných zdrojů na internetu
- různé internetové stránky
- různě, nic z výše zmíněného nedominuje
- www.google.com
- Slevomat
- internet

## Který vyhledávač nejčastěji používáte?

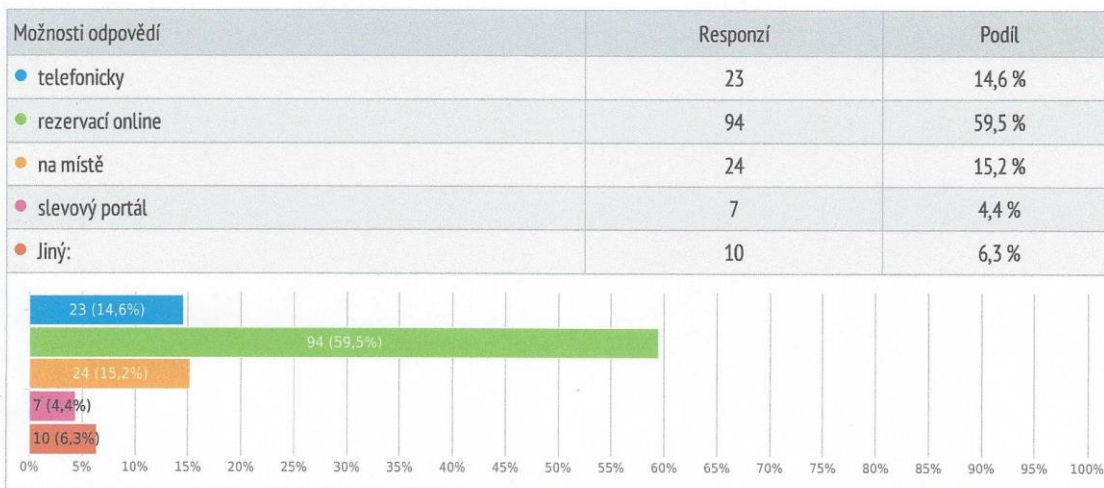
Výběr z možností, zodpovězeno 158x, nezodpovězeno 0x



- www.centrum.cz
- Mozilla Firefox

## Jakým způsobem objednááte ubytování/dovolenou?

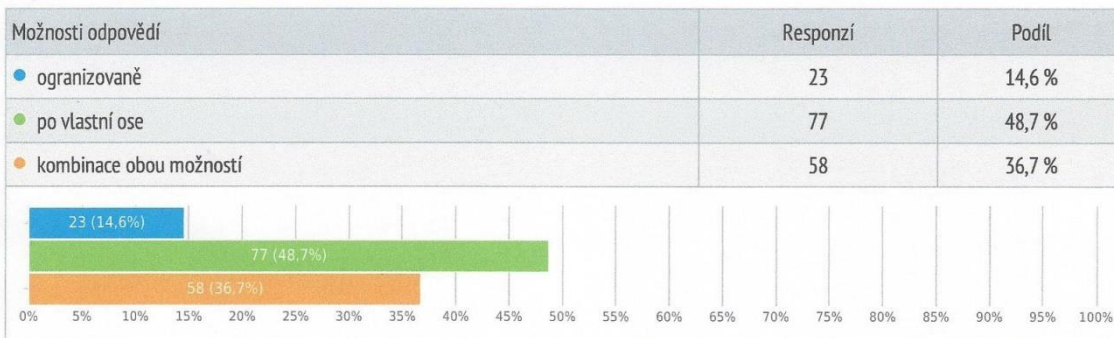
Výběr z možností, zodpovězeno 158x, nezodpovězeno 0x



- (2x) neobjednávám
- emailem
- telefonicky a potvrzení online
- žádný
- přes cestovní kancelář
- neobjednáváme nic
- osobně v cestovce
- mail
- mailem

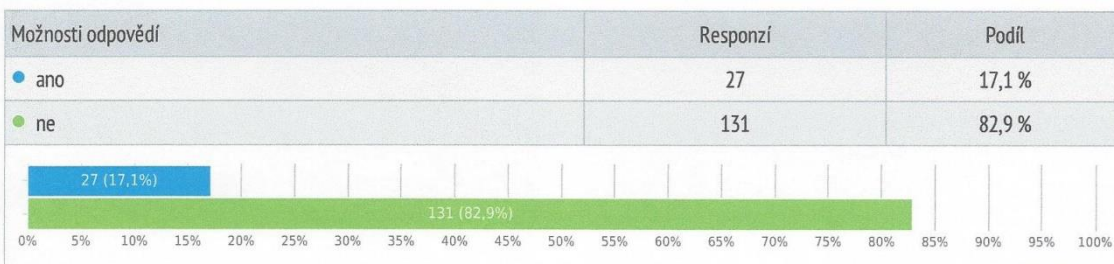
## Jezdíte organizovaně nebo na vlastní pěst?

Výběr z možností, zodpovězeno 158x, nezodpovězeno 0x



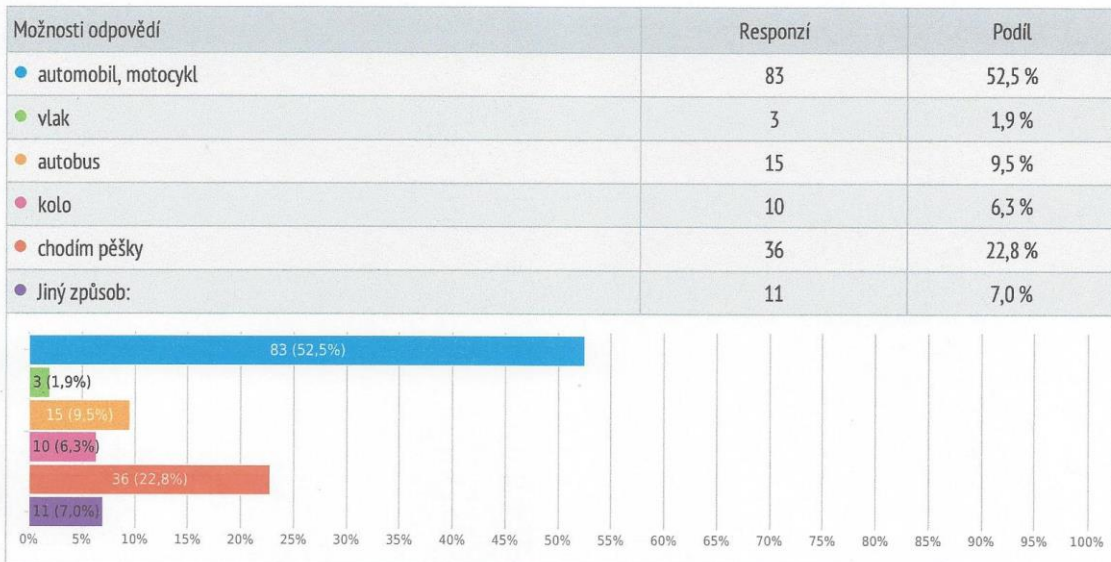
## Berete s sebou na dovolenou kolo?

Výběr z možností, zodpovězeno 158x, nezodpovězeno 0x



## Jaký dopravní prostředek nejraději využíváte pro cestování v rámci pobytu?

Výběr z možností, zodpovězeno 158x, nezodpovězeno 0x

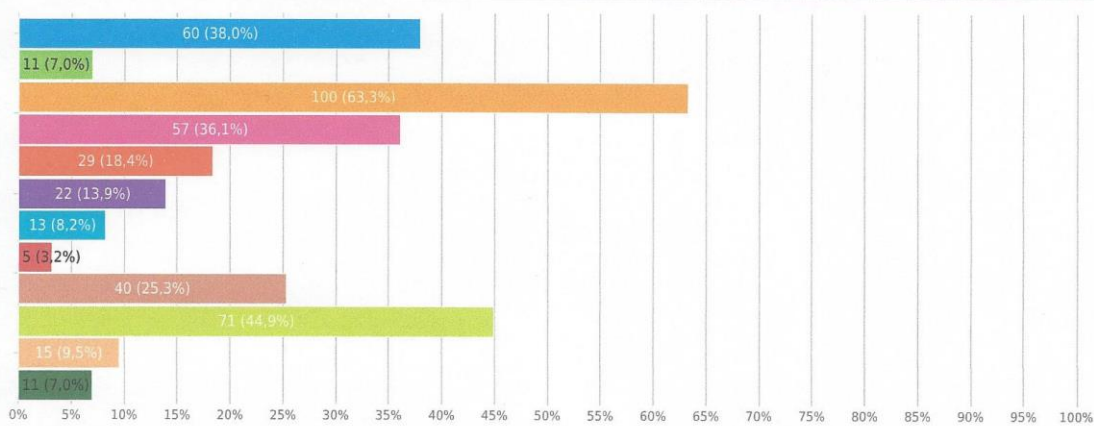


- (2x) letadlo
- Kombinací výše uvedených
- Kanoé
- kolo nebo pěšky
- My většinou kombinujeme všechny varianty :) Bohužel nemáme nosiče na kolo, tak jezdíme bez kol.
- auto, letadlo
- pěšky a automobil
- auto po Čechách a letadlo do zahraničí
- obytné auto
- kolo i chodím pesky

## Co jsou pro Vás rozhodující faktory pro výběr destinace? Vyberte tři:

Výběr: z možností, více možných, zodpovězeno 158x, nezodpovězeno 0x

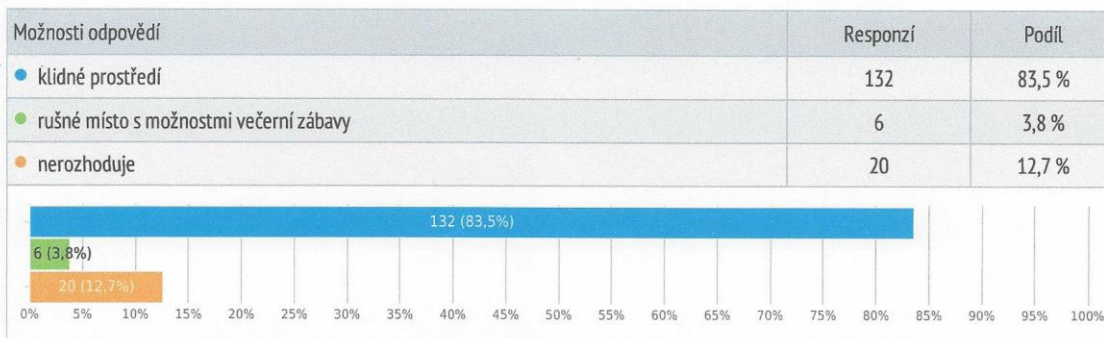
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● možnost koupání	60	38,0 %
● možnost cestovat s domácím mazlíčkem	11	7,0 %
● příroda	100	63,3 %
● památky	57	36,1 %
● kultura, tradice	29	18,4 %
● fitness, wellness program, lázeňské služby	22	13,9 %
● tradice regionu se vztahem ke gastronomii	13	8,2 %
● zelený produkt pobytu, šetrný cestovní ruch	5	3,2 %
● kvalita a vybavenost ubytování	40	25,3 %
● cena	71	44,9 %
● dopravní dostupnost	15	9,5 %
● sportovní vyžití - upřesněte:	11	7,0 %



- turisticke+cyklo trasy
- Cyklisticke stezky
- turistika
- cyklostezky
- cyklostezky, koupání, turistika
- vyžití pro děti
- kolo, turistika, lezení,
- kolo, plavání, v zime lyzovani, atd.
- geocaching :D
- Lyžování, Snowboarding, Rybaření
- příležitosti pro cyklistiku, pěší turistiku, plavání

## Jakému prostředí dáváte při ubytování přednost?

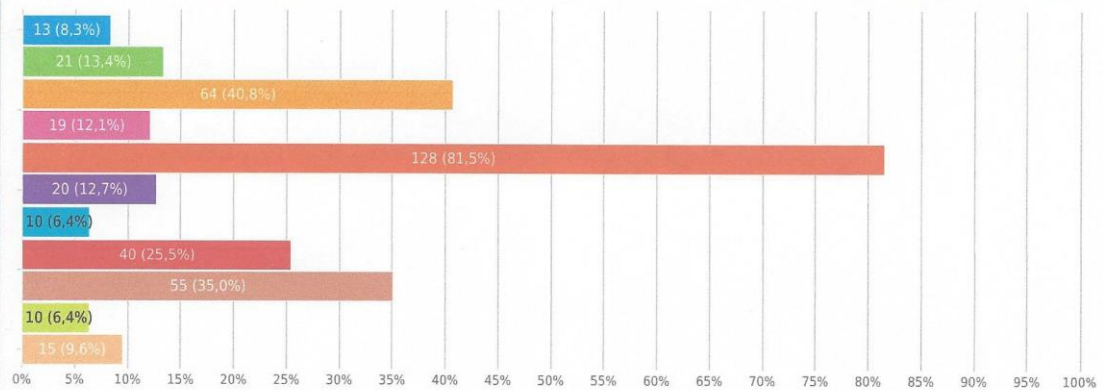
Výběr z možností, zodpovězeno 158x, nezodpovězeno 0x



## Jaké služby byste ocenil (-a) v místě ubytování? Vyberte tři:

*Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 157x, nezodpovězeno 1x*

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● služba řidič	13	8,3 %
● půjčovna aut	21	13,4 %
● půjčovna kol	64	40,8 %
● úschovna kol	19	12,1 %
● bazén	128	81,5 %
● pračka, sušička	20	12,7 %
● hlídání domácích mazlíčků	10	6,4 %
● program pro děti, hlídání dětí	40	25,5 %
● obchody, nákupy	55	35,0 %
● bezbariérový přístup do všech společných místností	10	6,4 %
● sportovní vybavení - uveďte:	15	9,6 %

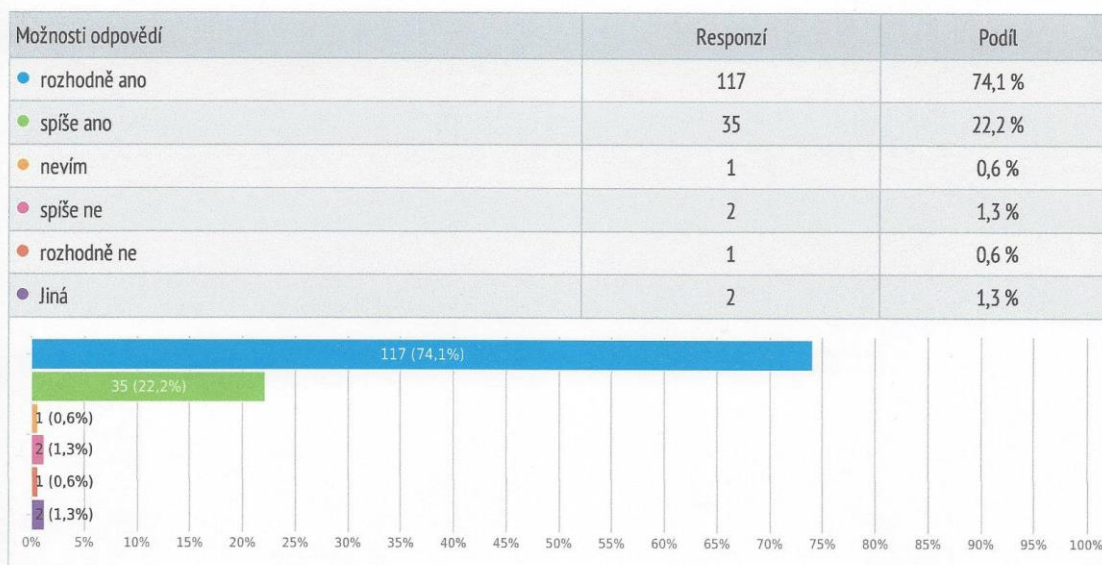




- fitness,solarium,wellness
- (2x) posilovna
- nic z toho nepotřebuji více
- badminton, trekové hole,
- tenis,kolečkové brusle,kolo,fitko
- tenis,plážový volejbal
- fitness
- žádné
- fitness, sauna, půjčovna lyží, sáněk atd
- nic z toho nevyžadují
- ping pong, mini golf, beach hřiště, brusl dráha
- vseho druhu, radi zkousime i sporty, které nedelame pravidelne
- ping pong
- kurty, půjčovny sportovního vybavení

## Poznáváte rád (-a) nová místa v České republice?

Výběr z možností, zodpovězeno 158x, nezodpovězeno 0x

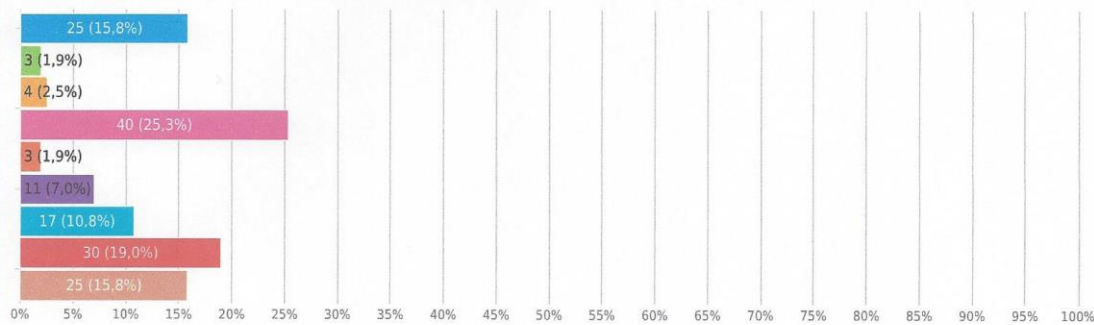


- už jsem jich poznal hodně, toužím po klidu
- jelikoz zijí v zahraničí ,nepoznavam zadne mista v CR

## Odkud jste získal (-a) povědomí o regionu Slovácko?

Výběr z možností, zodpovězeno 158x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● z TV (z publicistických pořadů, ze seriálů...)	25	15,8 %
● z propagačního videa Jiho-moravského kraje	3	1,9 %
● z časopisů	4	2,5 %
● z internetu	40	25,3 %
● ze sociální sítě	3	1,9 %
● doporučení známých	11	7,0 %
● mám tam příbuzné	17	10,8 %
● neznám Slovácko	30	19,0 %
● Jiný zdroj:	25	15,8 %

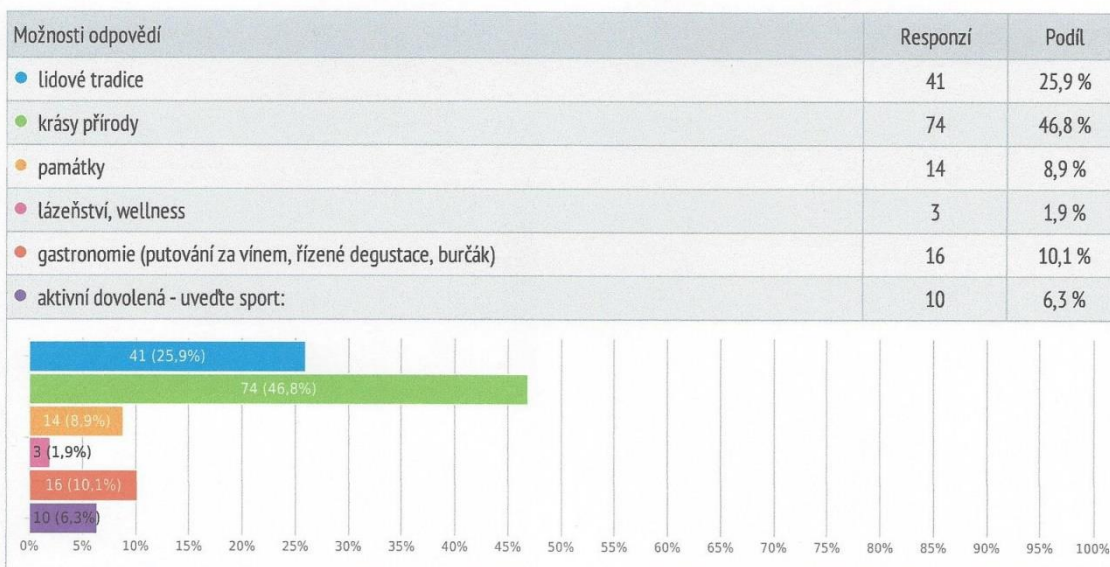


- Jsem ze Slovácka :-)
- pocházím ze Slovácka
- žiju tam
- žiji v blízkosti
- vlastní zkušenost
- (2x) bydlím zde
- více zdrojů
- zijeme tady
- žiji zde
- Toulavá kamera
- ziji z de
- bydlíme v něm :)

- navštívila jsem ho
- v základní škole
- žiji tam
- tož, žiju tu
- návštěva regionu
- vzdělání - cestovní ruch
- jezdíme tam
- ziji v tomto krásném regionu
- žiji zde
- geocaching ;)
- ziju tam
- žijeme tam

## Co je pro Vás největším lákadlem Slovácka?

Výběr z možností, zodpovězeno 158x, nezodpovězeno 0x

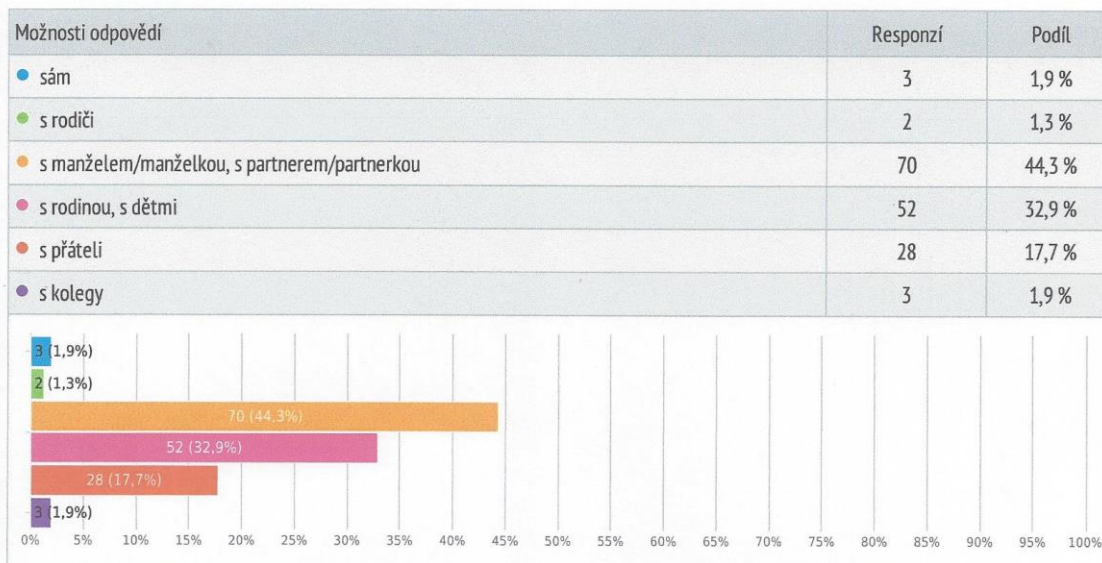


- Nelze odpovědět, bydlím zde :-)
- vodáctví
- lidové tradice a gastronomie (víno)
- neznám slovácko
- neznám Slovácko, tak nemůžu vědět co by bylo pro mě lákadlem, tato možnost odpovědi tu chybí
- zatím nic :)

- koupání na "Slováckém moři"
- geocaching ;)
- (2x) cyklistika

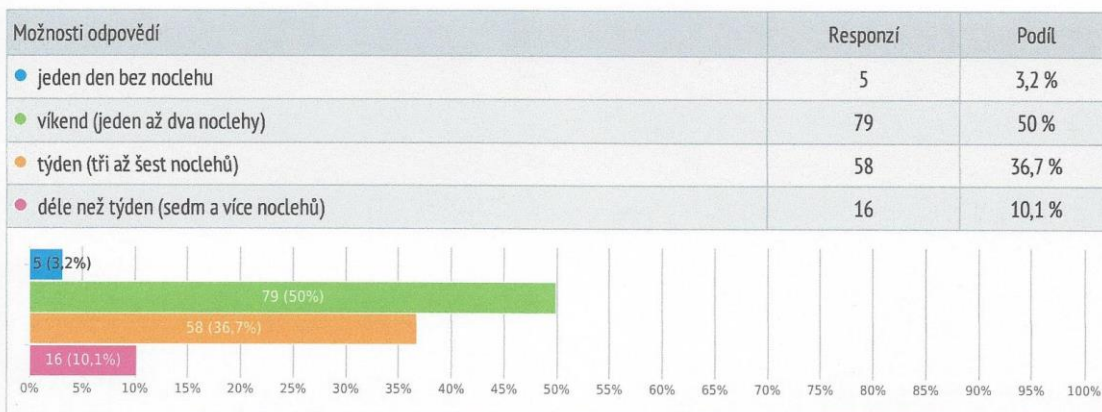
## S kým byste navštívil (-a) region Slovácko?

Výběr z možností, zodpovězeno 158x, nezodpovězeno 0x



## Jak dlouhý čas byste chtěl (-a) strávit na Slovácku?

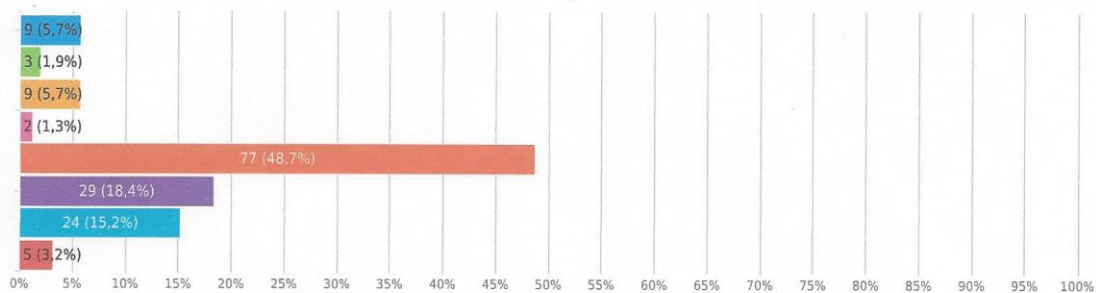
Výběr z možností, zodpovězeno 158x, nezodpovězeno 0x



## Jaký typ ubytovacího zařízení upřednostňujete?

Výběr z možností, zodpovězeno 158x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
• stan	9	5,7 %
• karavan	3	1,9 %
• bungalov	9	5,7 %
• hostel	2	1,3 %
• penzion	77	48,7 %
• hotel	29	18,4 %
• ubytování v soukromí	24	15,2 %
• Jiné:	5	3,2 %

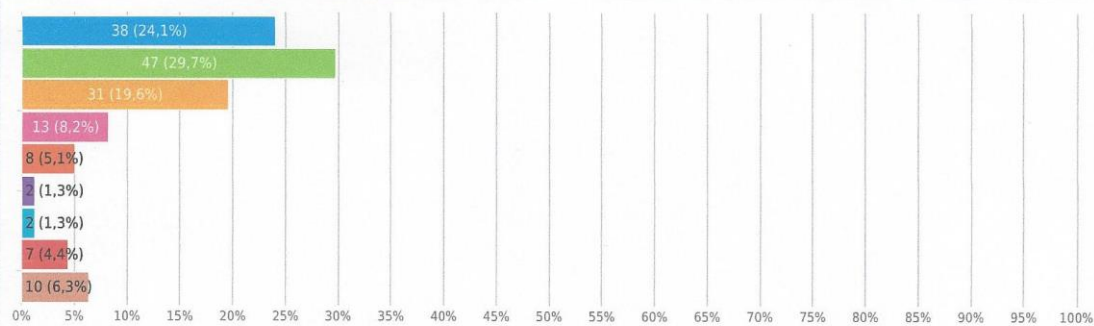


- doma
- Zás tolik na tom nezáleží
- obytné auto
- stan, penzion, apartmán - záleží na ročním období
- jaké se mi zrovna líbí

## Jakou cenu jste ochoten (-na) akceptovat za jeden nocleh na osobu?

Výběr: z možností, zodpovězeno 158x, nezodpovězeno 0x

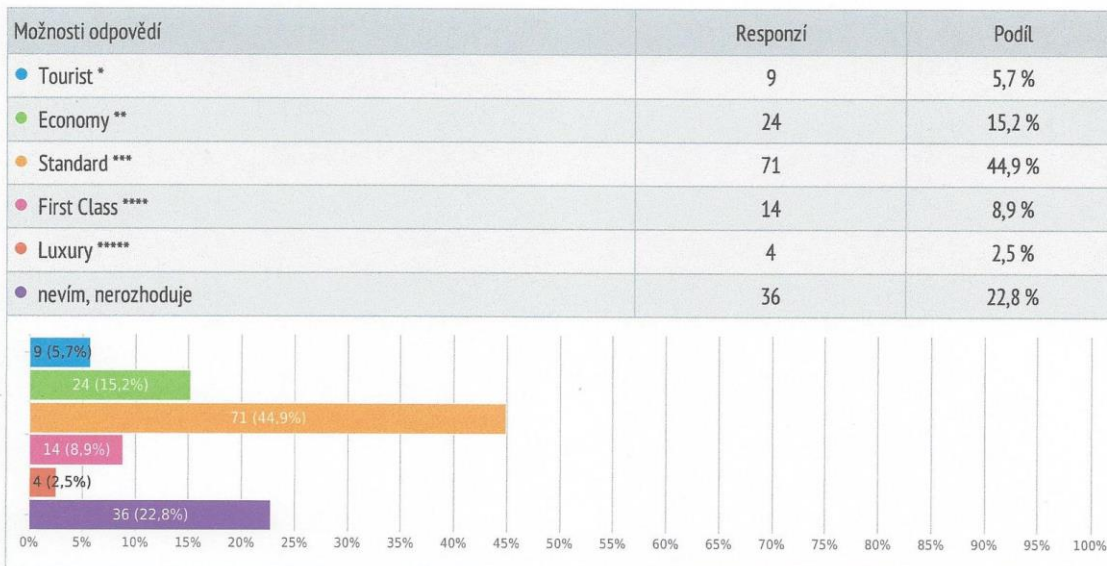
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● do 399,-Kč	38	24,1 %
● od 400,- Kč do 499,- Kč	47	29,7 %
● od 500,- Kč do 599,- Kč	31	19,6 %
● od 600,- Kč do 699,- Kč	13	8,2 %
● od 700,- Kč do 799,- Kč	8	5,1 %
● od 800,- do 899,-	2	1,3 %
● od 900,- do 999,-	2	1,3 %
● 1000,- Kč a více	7	4,4 %
● Jiná	10	6,3 %



- zdarma u příbuzných
- zdarma doma u rodičů
- tady chybí rozmezí od 300 - 399 a to mi vyhovuje nejlépe ;-)
- záleží na dalších podmínkách pobytu
- nevím
- jelikož máme své obytné auto, nejvýše 100,- Kč/os.
- do 150,-
- stan + osoba/noc 150kč
- od 300 do 600,-
- 250

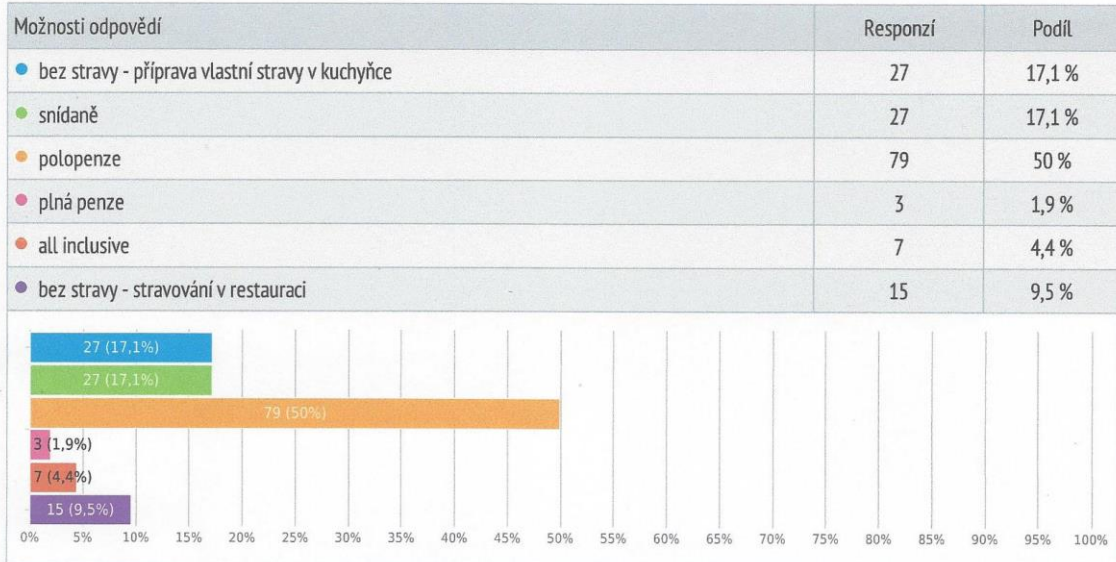
## Podle klasifikace ubytovacích zařízení volíte nejčastěji kategorii:

Výběr z možností, zodpovězeno 158x, nezodpovězeno 0x



## Jaký typ stravování nejčastěji na dovolené využíváte?

Výběr z možností, zodpovězeno 158x, nezodpovězeno 0x



## Vaše pohlaví:

Výběr z možností, zodpovězeno 158x, nezodpovězeno 0x

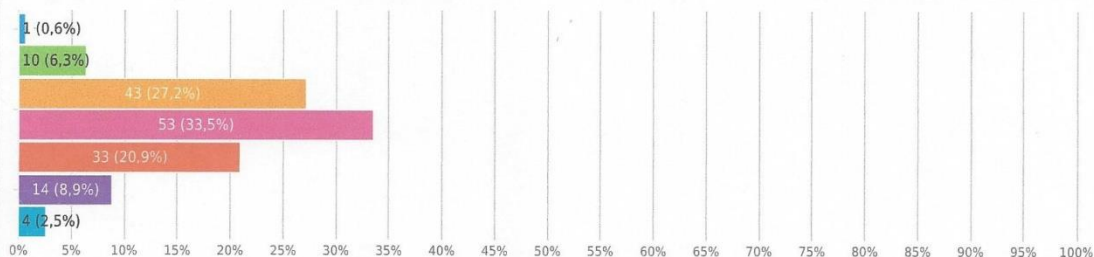




## Váš věk:

Výběr z možností, zodpovězeno 158x, nezodpovězeno 0x

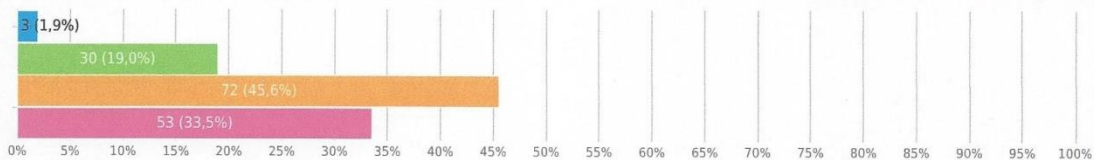
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● méně než 18	1	0,6 %
● 18 - 24	10	6,3 %
● 25 - 34	43	27,2 %
● 35 - 44	53	33,5 %
● 45 - 54	33	20,9 %
● 54 - 64	14	8,9 %
● 65+	4	2,5 %



## Nejvyšší dosažené vzdělání:

Výběr z možností, zodpovězeno 158x, nezodpovězeno 0x

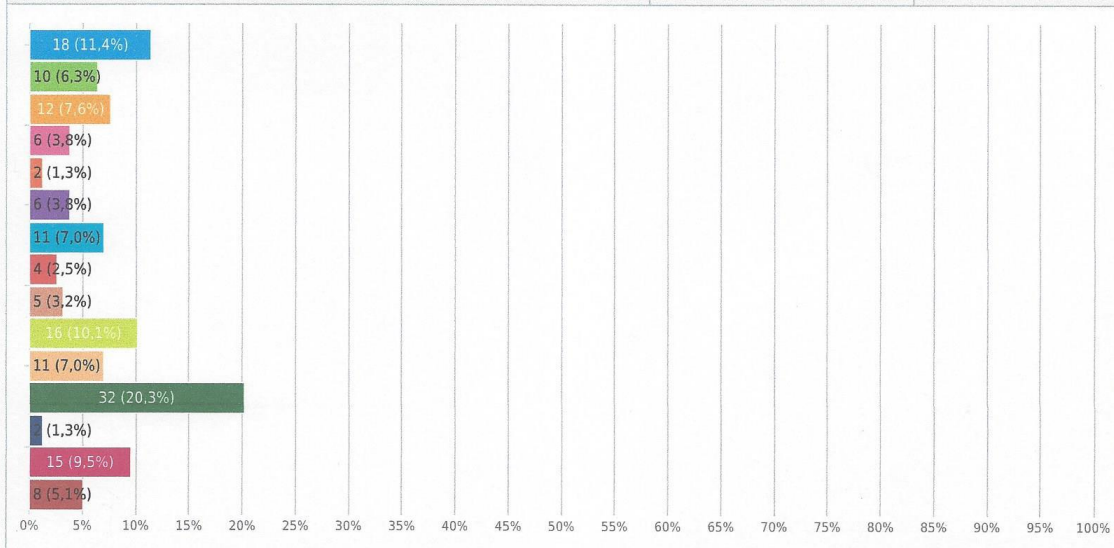
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● základní	3	1,9 %
● středoškolské	30	19,0 %
● středoškolské s maturitou	72	45,6 %
● vysokoškolské	53	33,5 %



## Místo Vašeho trvalého bydliště:

Výběr z možností, zodpovězeno 158x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● hlavní město Praha	18	11,4 %
● Středočeský kraj	10	6,3 %
● Jihočeský kraj	12	7,6 %
● Plzeňský kraj	6	3,8 %
● Karlovarský kraj	2	1,3 %
● Ústecký kraj	6	3,8 %
● Liberecký kraj	11	7,0 %
● Královéhradecký kraj	4	2,5 %
● Pardubický kraj	5	3,2 %
● Olomoucký kraj	16	10,1 %
● Moravskoslezský kraj	11	7,0 %
● Jihomoravský kraj	32	20,3 %
● kraj Vysočina	2	1,3 %
● Zlínský kraj	15	9,5 %
● Jiná země:	8	5,1 %



- Svycarsko
- Skalica
- Slovensko
- (2x) SR
- Slovenská republika
- Hodonín
- Recko

## Nastavení dotazníku

	Otázek na stránku	Všechny
	Povolit odeslat vícekrát?	✓
	Povolit návrat k předchozím otázkám?	✓
	Zobrazovat čísla otázek?	
	Náhodné pořadí otázek?	
	Zobrazit ukazatel postupu?	✓
	Upozorňovat na odeslání dotazníku?	✓
	Ochrana heslem?	
	IP omezení?	

## Příloha: dotazník

### Průzkum trhu v oblasti cestovního ruchu a ubytovacích služeb

Dobrý den, jmenuji se Eva Mrkusová, jsem studentka Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty logistiky a krizového řízení. Prosím o vyplnění dotazníku pro potřeby mé bakalářské práce na téma Rizika spojená s vybudováním ubytovacího zařízení. Děkuji za Váš čas a přeji Vám příjemný den.

#### Jak často jezdíte na dovolenou nebo prodloužený víkend?

- častěji než třikrát za rok
- třikrát za rok
- dvakrát za rok
- jednou ročně
- jednou za dva roky
- méně než jednou za dva roky

#### Kam jezdíte na dovolenou nejčastěji?

- do České republiky
- do zahraničí

#### Jaký typ dovolené Vám vyhovuje nejvíce?

- pobytová
- poznávací
- aktivní se sportovním vyžitím
- lázně, fitness, wellness pobyt
- Jiná

#### Kde nejčastěji získáváte informace o destinaci, kterou chcete navštívit?

- internet
- TV, rozhlas
- denní tisk, časopisy
- doporučení známých
- jiné
- odborné časopisy (Velo, Hory a turistika, Folklor, apod.) Uveďte který:

## Z jakých zdrojů získáváte informace o ubytování v destinaci?

- www.trivago.cz
- www.booking.com
- www.outvia.cz
- www.ubytovani-aktualne.cz
- www.ubytovani.net
- z katalogu nebo osobní návštěvou v cestovní kanceláři
- doporučení známých
- Jiný:

## Který vyhledávač nejčastěji používáte?

- Google
- Seznam
- Jiný:

## Jakým způsobem objednáváte ubytování/dovolenou?

- telefonicky
- rezervací online
- na místě
- slevový portál
- Jiný:

## Jezdíte organizovaně nebo na vlastní pěst?

- ogranizovaně
- po vlastní ose
- kombinace obou možností

## Berete s sebou na dovolenou kolo?

- ano
- ne

## Jaký dopravní prostředek nejraději využíváte pro cestování v rámci pobytu?

- automobil, motocykl
- vlak
- autobus
- kolo
- chodím pěšky
- Jiný způsob:

Co jsou pro Vás rozhodující faktory pro výběr destinace? Vyberte tři:

- možnost koupání
- možnost cestovat s domácím mazlíčkem
- příroda
- památky
- kultura, tradice
- fitness, wellness program, lázeňské služby
- tradice regionu se vztahem ke gastronomii
- zelený produkt pobytu, šetrný cestovní ruch
- kvalita a vybavenost ubytování
- cena
- dopravní dostupnost
- sportovní vyžití - upřesněte:

Jakému prostředí dáváte při ubytování přednost?

- klidné prostředí
- rušné místo s možnostmi večerní zábavy
- nerozhoduje

Jaké služby byste ocenil (-a) v místě ubytování? Vyberte tři:

- služba řidič
- půjčovna aut
- půjčovna kol
- úschovna kol
- bazén
- pračka, sušička
- hlídání domácích mazlíčků
- program pro děti, hlídání dětí
- obchody, nákupy
- bezbariérový přístup do všech společných místností
- sportovní vybavení - uveďte:

Poznáváte rád (-a) nová místa v České republice?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne
- Jiná

### Odkud jste získal (-a) povědomí o regionu Slovácko?

- z TV (z publicistických pořadů, ze seriálů...)
- z propagačního videa Jihomoravského kraje
- z časopisů
- z internetu
- ze sociální sítě
- doporučení známých
- mám tam příbuzné
- neznám Slovácko
- Jiný zdroj:

### Co je pro Vás největším lákadlem Slovácka?

- lidové tradice
- krásy přírody
- památky
- lázeňství, wellness
- gastronomie (putování za vínem, řízené degustace, burčák)
- aktivní dovolená - uveďte sport:

### S kým byste navštívil (-a) region Slovácko?

- sám
- s rodiči
- s manželem/manželkou, s partnerem/partnerkou
- s rodinou, s dětmi
- s přáteli
- s kolegy

### Jak dlouhý čas byste chtěl (-a) strávit na Slovácku?

- jeden den bez noclehu
- víkend (jeden až dva noclehy)
- týden (tři až šest noclehů)
- déle než týden (sedm a více noclehů)



## Jaký typ ubytovacího zařízení upřednostňujete?

- stan
- karavan
- bungalov
- hostel
- penzion
- hotel
- ubytování v soukromí
- Jiné:

## Jakou cenu jste ochoten (-na) akceptovat za jeden nocleh na osobu?

- do 399,-Kč
- od 400,- Kč do 499,- Kč
- od 500,- Kč do 599,- Kč
- od 600,- Kč do 699,- Kč
- od 700,- Kč do 799,- Kč
- od 800,- do 899,-
- od 900,- do 999,-
- 1000,- Kč a více
- Jiná

## Podle klasifikace ubytovacích zařízení volíte nejčastěji kategorii:

- Tourist \*
- Economy \*\*
- Standard \*\*\*
- First Class \*\*\*\*
- Luxury \*\*\*\*\*
- nevím, nerozhoduje

## Jaký typ stravování nejčastěji na dovolené využíváte?

- bez stravy - příprava vlastní stravy v kuchyňce
- snídaně
- polopenze
- plná penze
- all inclusive
- bez stravy - stravování v restauraci

## Vaše pohlaví:

- žena  
 muž

## Váš věk:

- méně než 18  
 18 - 24  
 25 - 34  
 35 - 44  
 45 - 54  
 54 - 64  
 65+

## Nejvyšší dosažené vzdělání:

- základní  
 středoškolské  
 středoškolské s maturitou  
 vysokoškolské

## Místo Vašeho trvalého bydliště:

- hlavní město Praha  
 Středočeský kraj  
 Jihočeský kraj  
 Plzeňský kraj  
 Karlovarský kraj  
 Ústecký kraj  
 Liberecký kraj  
 Královéhradecký kraj  
 Pardubický kraj  
 Olomoucký kraj  
 Moravskoslezský kraj  
 Jihomoravský kraj  
 kraj Vysočina  
 Zlínský kraj  
 Jiná země: