

Analýza a řízení podnikatelských rizik

Lucie Poppeová

Bakalářská práce
2017

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

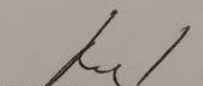
Beru na vědomí, že:

- 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 obhajoby¹⁾;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- 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. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se bakalářská práce 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 10. 5. 2017


.....
podpis studenta

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:
(1) Vysoká škola navýhodněně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou analýzy a řízení rizik v podniku XXX s.r.o. Cílem je navrhnout vhodná opatření, která povedou k minimalizaci rizik. Teoretická část je zaměřena na obecnou charakteristiku podniku a podnikání, použití teorie rizik, jejich klasifikace, užití základních postupů analýzy rizik a metody jejich zvládnání.

V praktické části je představen konkrétní podnik, jeho okolí a jsou provedeny analýzy jeho současných podnikatelských rizik. Na základě vyhodnocení jsou definována největší rizika a navržena opatření ke zlepšení stavu podniku v problematických oblastech, která mají vliv na budoucí rozvoj subjektu.

Klíčová slova: riziko, podnikatelské riziko, analýza a řízení rizik

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with problems of risk analysis and management in XXX s.r.o. The aim is to propose appropriate measures that will minimize risks. The theoretical part focuses on the general characteristics of the business and the business, the use of risk theory, their classification, the use of basic risk analysis methods and the methods of their management.

The practical part introduces a particular business, its surroundings and analyzes its current business risks. Based on the evaluation, the greatest risks are defined and measures are proposed to improve the state of the company in the problematic areas that affect the future development of the subject.

Keywords: risk, business risk, risk analysis and management

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu prof. Ing. Jiřímu Dvořákovi, DrSc., za věcné rady a připomínky při přípravě a zpracování závěrečné práce. Děkuji také rodině, bez které by tato práce nemohla vzniknout.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PODNIK	11
1.1 Podnikatel.....	11
1.2 Podnikání a faktory ovlivňující podnikání	11
1.2.1 Vnější faktory.....	12
1.2.2 Vnitřní faktory.....	12
2 RIZIKA PODNIKÁNÍ	13
2.1 Základní kategorizace rizik	14
2.2 Podnikatelské riziko	16
2.2.1 Klasifikace podnikatelských rizik dle věcné náplně	16
2.2.2 Přístupy k riziku	17
3 ANALÝZA A ŘÍZENÍ RIZIK	18
3.1 Použité pojmy analýzy rizik	19
3.1.1 AKTIVUM.....	19
3.1.2 HROZBA	19
3.1.3 ZRANITELNOST	20
3.1.4 PROTIOPATŘENÍ.....	20
3.2 Postup analýzy rizik.....	21
3.3 Metody analýzy rizik.....	21
3.3.1 Kvantitativní metoda.....	21
3.3.2 Kvalitativní metoda.....	21
3.4 Možná řešení vyplývající z analýzy rizik	22
3.5 Cíl analýzy rizik.....	22
4 METODY A TECHNIKY ŘÍZENÍ RIZIK	22
II PRAKTICKÁ ČÁST	27
5 GASTRONOMIE V ČR	28
6 STRAVOVACÍ ZAŘÍZENÍ V ČR	28
6.1 Charakteristika a představení provozovny	30
6.1.1 Provozní doba.....	30
6.1.2 Organizační struktura	31
6.1.3 Popis podniku.....	31
6.1.4 Vybavenost.....	31
6.1.5 Sortiment a nabídka.....	32
7 KONKURENCE V PODNIKÁNÍ	34
8 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	34
8.1 Souhrnné zhodnocení	37

8.2	Navržená opatření.....	39
9	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	40
9.1	Vyhodnocení dotazníku, navržená opatření	41
10	SKÓROVACÍ METODA S MAPOU RIZIK.....	45
10.1	Vyhodnocení skórovací metody s mapou rizik, navržená opatření.....	51
11	SWOT ANALÝZA.....	53
11.1	SWOT analýza – matice příležitostí a hrozeb, výkonnosti a důležitosti.....	55
11.2	Vyhodnocení matice rizik SWOT analýzy, navržená opatření	57
11.3	Shrnutí SWOT analýzy.....	62
ZÁVĚR.....		63
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A INTERNETOVÉ ZDROJE		64
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	Chyba! Záložka není definována.	
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	Chyba! Záložka není definována.	
SEZNAM TABULEK	Chyba! Záložka není definována.	
SEZNAM PŘÍLOH	Chyba! Záložka není definována.	

ÚVOD

Pojmy riziko, analýza a řízení rizik jsou nedílnou součástí každé podnikatelské činnosti. Zvláště pak v 21. století – v době rostoucí globalizace, stále se zvyšující konkurence, v období rapidního vývoje vědy a techniky se řízení rizik zdá jako nutnost. Podnikatelský subjekt musí řídit vzniklá rizika, aby zajistil svou stabilitu a udržitelnost.

Cíl řízení rizik je trojnásobný. Musí identifikovat rizika, ujmout se objektivní analýzy rizik specifických pro danou organizaci a reagovat na tato rizika vhodným a účinným způsobem. [3]

Řízení rizik je otázkou všech subjektů, které chtějí být na trhu úspěšní. Zajištění kvalitního managementu rizik zvyšuje odolnost podnikatelského subjektu a působí na snížení negativních důsledků a tím na jeho budoucí hospodářské výsledky. Tématu „Analýza a řízení rizik podnikatelských subjektů“ se bude věnovat tato bakalářská práce.

Obsahem bakalářské práce je popis základních podnikatelských pojmů, identifikace a klasifikace metod, jejich analýza a zaměření se na některé metody řízení rizik.

Práce je rozdělena do dvou samostatných částí a to na teoretickou a praktickou část. Jednotlivé kapitoly teoretické části pojednávají převážně o podnikatelské činnosti a přiblíží problematiku analýzy a řízení rizik. Teoretická část bakalářské práce je primárním východiskem k praktické části, která charakterizuje konkrétní stravovací podnik XXX, s.r.o. a zabývá se jeho riziky. K jejich analýze jsem využila aktuálních poznatků a získaných znalostí.

Cílem práce je analyzovat podnikatelská rizika ve vybrané společnosti a navrhnout vhodná opatření, díky nimž by se mohl podnik daným rizikům vyhnout nebo je alespoň minimalizoval.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIK

Podnik představuje subjekt, který vykonává hospodářskou činnost. Tvoří jej hmotné složky, např. movitý a nemovitý majetek, osobní složky což jsou zaměstnanci a zaměstnavatelé a nehmotné složky tj. obchodní jméno, licence, know-how atd. [10]

1.1 Podnikatel

Definice podnikatele je součástí Nového občanského zákoníku – zákon č.89/2012 Sb. v § 420. [20]

Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo jiným způsobem se záměrem činit tak samostatně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.

Podnikatelem je pouze osoba zapsaná v obchodním (živnostenském) rejstříku. Podnikatel může být fyzická i právnická osoba. [10] [16]

1.2 Podnikání a faktory ovlivňující podnikání

Postup při jakémkoliv podnikání, v jakémkoliv odvětví bývá zpravidla obdobný. Příležitost na trhu je předpokladem začátku podnikání.

Podnikáním je i činnost prováděná několikrát do roka s úmyslem ji opakovat.

Právní definici podnikání a pojmy spojené s touto činností jsou vymezeny v Nové občanském zákoníku – zákon č.89/2012 Sb. *Soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku.* [13]

Podnikání fyzických osob upravuje zákon č.455/1991 Sb. Živnostenský zákon, který stanovuje podmínky podnikání. *Fyzické osoby mohou podnikat na základě živnostenského listu, nebo nově výpisu ze Živnostenského rejstříku či koncesní listiny, podle toho, zda se jedná o živnost ohlašovací, či koncesovanou. Podnikat se může od zapsání do živnostenského rejstříku.* [20]

Podnikání právnických osob je definováno Zákonem o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb.). Obchodní korporace = obchodní společnost (a. s., s. r. o., k. s., v. o. s.) vzniká zápisem do obchodního rejstříku. Minimální počet společníků jsou dva. [20]

Faktory ovlivňující podnikání:

Zákazníci a zaměstnanci. To jsou dva základní faktory ovlivňující podnikání. Samotná činnost podniku a dobré výsledky jsou ale také ve značné míře závislé na vnějším a vnitřním okolí podniku.

1.2.1 Vnější faktory

- zákazníci – jejich potřeby, cenová citlivost,
- konkurence – kvalita výrobků a služeb, inovace, cena,
- dodavatelé – platební schopnost, spolehlivost,
- technologie – trendy, úroveň dosavadní technologie, inovace,
- sociální faktory – kupní síla, struktura obyvatelstva, věkové rozdělení,
- lokální – umístění v prostoru, městě,
- národní – politické, legislativní, ekologické faktory např. regulace trhu, sankce, ochrana vlastnictví, tempo ekonomického růstu, daňový systém, bankovní systém, míra nezaměstnanosti.

1.2.2 Vnitřní faktory

- postavení na trhu,
- produktivita práce,
- struktura výroby a nákladů,
- portfolio produktů,
- firemní kultura, personální politika,
- kvalita výrobků a služeb, cena. [1]

Vnitřní okolí podniku zobrazuje interní záležitosti a procesy v podniku, představuje podnik jako takový a jeho jednotlivé složky.

Vnitřní faktory podniku jsou tedy ty, které má podnik možnost ovlivňovat.

Vnější prostředí je prostředí obklopující podnik.

Na vnější okolí podnik působit nemůže, pouze v některých případech je vliv omezený či nepřímý. Tento vliv je ale v mnoha případech rozhodující. Vnější faktory jsou na druhou stranu zdrojem příležitostí, ale i hrozeb pro podniky. Vnější prostředí dále dělíme na makroprostředí a mikroprostředí. [4]



Obrázek 1 Porterův model

Zdroj: [4]

2 RIZIKA PODNIKÁNÍ

Pojem riziko pochází již ze 17. století z italského slova risico. Je spojen s lodní dopravou – vyjádření odvahy, riskování, později také ve smyslu blížící se nebezpečí. Dnes je to již spíše výraz pro hrozbu, nebezpečí z chybného rozhodnutí, pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, nezdaru či odchýlení se od očekávaných výsledků. S rizikem se setkává každý jednotlivec, podnik nebo organizace při své každodenní činnosti.

Podnik může čelit jak rizikům, z čistě negativními důsledky – čisté riziko (např. požár, havárie, aj.) tak i rizikům, která jsou přirozeně spojena s podnikáním a do nichž podnik vstupuje dobrovolně za účelem dosažení zisku – spekulativní riziko.

Tedy riziko představuje i tak trochu příležitost, ztrátu nebo naopak zisk. [6]

Smejkal s Reitem ve svém díle uvádí *Riziko je situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, ve který doufáme nebo ho očekáváme.* [6]

2.1 Základní kategorizace rizik

- interní rizika - mohou být zapříčiněny podnikem samotným,
 - externí rizika - jejichž příčinou je okolí,
 - hmotné riziko - lze jej měřit,
 - nehmotní riziko – neboli psychologické, souvisí s duševní činností,
 - systematické riziko – mění se v závislosti na celkovém ekonomickém vývoji, např. změny ve finanční politice vlády,
 - nesystematické riziko – nezávislé na ekonomickém vývoji např. významná technologická inovace v určitém výrobním oboru,
 - pojistitelné riziko – možnost přenesení rizika na třetí osobu, za úplatu,
 - nepojistitelné riziko,
 - strategické riziko – objevuje se ve strategickém rozhodování (odpovídá na otázku „co se má dělat?“),
 - operativní riziko – prvek operačního rozhodování (nezbytná součást v otázce „jak se to má dělat?“),
 - ovlivnitelné riziko – existuje možnost eliminace či oslabení působením na příčiny,
 - neovlivnitelné riziko – existuje pouze možnost oslabení jeho negativních dopadů. [3]
- [9]

Hodnocení rizika podle rovnice:

$$R = P \times Z \times H$$

kde:

R je míra rizika, která nám stanoví její důležitost pro přijetí opatření ke snížení rizika a prioritu bezpečnostních opatření dle hodnotící stupnice, R je vyjádřeno pomocí bodové metody,

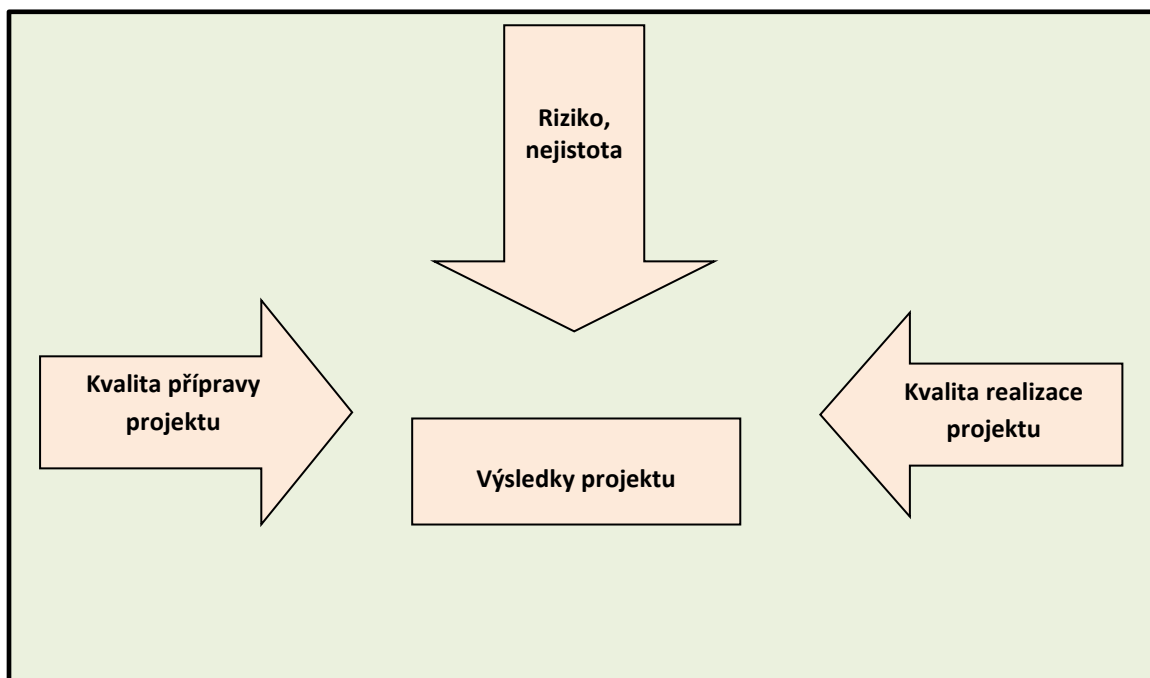
P je odhad pravděpodobnosti rizika, zahrnuje míru, úroveň a kritéria jednotlivých nebezpečí, stanoven dle stupnice vzestupně 1-5,

Z je stanovení pravděpodobnosti následků, závažnost nebezpečí, slouží pro určení závažnosti nebezpečí, stanovena dle stupnice 1-5,

H je názor hodnotitelů, míra závažnosti ohrožení, počet ohrožených osob, stáří a technologický stav zařízení, pracovní prostředí, pracovní podmínky.

Vyhodnocení rovnice rizika se dělí do 5 rizikových stupňů:

- nepřijatelné riziko, kde $R > 100$, katastrofické důsledky, vyžadují okamžité zastavení činnosti,
- nežádoucí riziko, kde $R = 51 - 100$, je třeba provést odpovídající bezpečnostní opatření snižující riziko na přijatelnou úroveň, je třeba přidělit dostatečné zdroje,
- mírné riziko, kde $R = 11 - 50$, nejsou nutná tak závažná opatření jako u nežádoucího rizika,
- akceptovatelné riziko, kde $R = 3 - 10$, riziko přijatelné se souhlasem vedení, většinou stačí např. školení, dozor,
- bezvýznamné riziko kde $R < 3$, není vyžadováno zvláštní opatření, ale nejdenná se o 100% bezpečnost. [9]



Obrázek 2 Faktory ovlivňující výsledky projektu

Zdroj: Vlastní podle [2]

2.2 Podnikatelské riziko

Zásadním způsobem ovlivňuje podnikání. Má negativní i pozitivní charakter.

K tomu aby byl podnik na trhu úspěšný, musí být majitel či manažer ochotný podstoupit podnikatelské riziko.

Jedny z největších rizik v organizacích jsou:

- zavádění nových výrobků/služeb,
- financování vývoje,
- samotné rozhodnutí o podnikání,
- nedostatečná motivace pracovníků,
- nepřesná strategie,
- nevhodný styl řízení,
- špatná komunikace,
- nedostatek řídicích schopností vedení.

V dnešní době část podnikatelů nechává riziková rozhodnutí na ostatních – poradci, finanční analytici, experti na sběr dat.

Ideální podnikatelská struktura je taková, v níž se nachází jak ochota podrobit se riziku tak schovávavost k neúspěchu. Žádná firma nemá pouze úspěchy, nelze tak podnikat bez jakéhokoliv zakolísání či neúspěchu. [6]

2.2.1 Klasifikace podnikatelských rizik dle věcné náplně

- technicko – technologická,
- výrobní – provozní, rizika týkající se výpadku plynulého provozu, poruchy, např. výpadek elektrické energie, havárie, důležitá je prevence,
- finanční – rizika spojená s finančním prostředím podniku, záležitost finančního managementu (ztráta, zadluženost,...),
- legislativní rizika – plynoucí z norem a stávajících zákonů,
- tržní – neboli obchodní rizika, spojená s úspěšností podniku na trhu, zahrnuje poptávková a prodejní rizika závislá na potřebách konzumentů a konkurenci,
- politická – způsobená převážně politickou situací daného státu,
- spojená s lidským činitelem – rizika sociální vztahující se k lidskému chování (zdravotní rizika, sociálně patologická rizika tj. krádeže),
- zásahy vyšší moci – havárie, živelné pohromy, neovlivnitelná,

- bezpečnostní – zahrnují: bezpečnost osob, tj. ochrana osobních údajů, fyzická bezpečnost tj. narušení objektů, informační bezpečnost tj. zneužití, poškození dat. [3] [11]

Slovy P. Druckera:

Rozhodnutí, které nezahrnuje riziko, pravděpodobně není rozhodnutím. [11]

2.2.2 Přístupy k riziku

Manažer či podnikatel může k podnikatelským rizikům přistupovat několika způsoby:

- averze,
- sklon k riziku,
- neutrální postoj. [7]

Vůdčí osoby se sklonem k averzi se rizikům vyhýbají, volí projekty s velkou jistotou zaručující přijatelné výsledky. Volí tedy raději konzervativní strategii.

Subjekt se sklonem k riziku vyhledává projekty spojené s vyšším nebezpečím špatných výsledků a ztráty, ale díky tomu je zde vidina značných zisků.

Osoba neutrální je v rovnováze mezi averzí a sklonem k riziku. [7]

Pro úplnost je třeba ještě odlišit riziko a nejistotu, i když se v některých pramenech můžeme setkat s jejich ztotožněním. Riziko je vždy spojeno s určitou akcí, aktivitou či projektem s nejistými výsledky, přičemž tyto výsledky ovlivňují (často finanční) situaci subjektu, který akci realizuje. Např. neúspěch určitého projektu může vést ke vzniku hospodářské ztráty, problémům s peněžními toky, dokonce až k ohrožení existence podniku. Na druhé straně úspěch projektu může posílit konkurenceschopnost podniku, zlepšit jeho hospodářské výsledky, tentokrát s příznivými dopady na manažery (finanční ohodnocení, povýšení aj.).

Nejistota je pak spojena především s neschopností spolehlivého odhadu budoucího vývoje těchto faktorů (faktorů rizika) ovlivňujících výsledky aktivit, resp. projektů (vývoj poptávky, prodejních cen, nákupních cen materiálů a energií, měnových kurzů, technologických změn aj.). Nejistota budoucích hodnot faktorů rizika se pak promítá do nejistoty výsledků realizovaných podnikatelských aktivit či projektů a je příčinou jejich rizikovosti. [2]

Aspekty ovlivňující hodnoty faktorů rizika:

- nedostatek informací a nedostatečné poznání procesů, které generují faktory rizika a nejistoty,
- použití nevhodných zdrojů informací a neověřených, resp. nespolehlivých dat,
- uplatnění nevhodných metod odhadu budoucího vývoje faktorů rizika a nejistoty.

Z výše uvedeného je zřejmé, že nejistotu (nespolehlivost) odhadu vývoje faktorů rizika a nejistoty lze snížit (např. lepším poznáním procesů generujících tyto faktory, lepším informačním vybavením, užitím variantních a spolehlivějších zdrojů dat, uplatněním vhodnějších metod prognózování aj.), ale nelze ji zcela odstranit vzhledem k náhodné povaze procesů generujících rizikové faktory. [2]

Proč je tedy důležité podnikatelská rizika nejen řešit a eliminovat ale i respektovat? Proto, aby společnosti, podniky předešly bankrotu. Jak již bylo uvedeno, podnikání s sebou nese vidinu nejenom zisku, úspěchu, dobrého společenského postavení ale i nebezpečí podnikatelského neúspěchu, ztráty a úpadku. [14]

3 ANALÝZA A ŘÍZENÍ RIZIK

Základní vstup pro řízení rizik.

Identifikace, posouzení jejich významu, stanovení velikosti rizika a jeho zhodnocení tvoří náplň analýzy rizika. Tímto jevem se zabývá risk management neboli řízení rizik. Tj. soustavná, stále se opakující činnost, která má za cíl řídit potenciální rizika. Odpovědnost za řízení nese vlastník organizace, statutární orgán, ve velkých firmách se vyskytuje manažer rizik. [15]

Pomocí analýzy se zjišťuje míra nebezpečí (hrozby), kterým je podnik vystaven, jak moc jsou její aktiva (majetek, hospodářské prostředky podniku) vůči těmto hrozbám zranitelná (slabiny), jak vysoká je pravděpodobnost, že hrozby nastane a jaký dopad to na podnik může mít.

- Každá lidská činnost přináší určitá rizika.
- Nulové riziko neexistuje. [15]



Obrázek 3 Parametry pro úspěšnou analýzu rizik

Zdroj: [8]

3.1 Použité pojmy analýzy rizik

3.1.1 AKTIVUM

Můžeme jej označit jako majetek podniku. Vše co má pro podnikatelský subjekt hodnotu. Aktiva mohou být hmotná - stroje, budovy, nemovitosti, ale i nehmotná – know - how, patenty, softwary. Charakteristikou aktiva je hodnota, která je relativní.

Aktiva se hodnotí s ohledem na:

- pořizovací náklady,
- důležitost aktiva pro existenci subjektu,
- náklady na překlenutí eventuální škody na aktivu,
- rychlost odstranění škody na aktivu,
- jiná hlediska – specifická.

3.1.2 HROZBA

Síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí, negativní vliv na organizaci jako celek. Hrozby mohou být přírodního, lidského, náhodného či úmyslného původu. Mohou pocházet z vnitřního prostředí i zvenčí podniku (krádeže zařízení, kontrola finančního úřadu, chyba obsluhy, požár, aj.)

Hodnocení hrozby dle faktorů:

1. Nebezpečnost – schopnost způsobit škodu
2. Přístup – pravděpodobnost působení hrozby na aktivum
3. Motivace – zájem ohrozit aktivum

3.1.3 ZRANITELNOST

Vlastnost, slabina, nedostatek aktiva, který umožňuje uplatnění hrozby. Úroveň je charakteristikou zranitelnosti.

Hodnocení zranitelnosti dle faktorů:

1. Citlivost – náchylnost aktiva
2. Kritičnost – důležitost aktiva pro subjekty

3.1.4 PROTIOPATŘENÍ

Proces, postup či cokoliv, co bylo navrženo pro zmírnění působení hrozby, zmírnění zranitelnosti či dopadu hrozby. Protiopatření jsou charakterizována efektivitou a náklady. Efektivita zobrazuje, na kolik opatření sníží hrozbu, náklady zahrnují především finanční náklady například na pořízení protiopatření, jeho provozování atd. [6] [3]



Obrázek 4 Vztahy v analýze rizik

Zdroj: [6]

3.2 Postup analýzy rizik

Riziko se obvykle neobjevuje samostatně, ale většinou se jedná o jakousi kombinaci. V procesu analýzy rizik se vyskytují následující obecné činnosti:

1. Identifikace aktiv

Souhrn aktiv podniku zahrnutých do analýzy.

2. Stanovení hodnoty aktiv

Určení hodnoty aktiva, posouzení případné škody, zohledňují se i náklady na pořízení, jež jsou jedny z prioritních faktorů.

3. Identifikace hrozeb a slabín aktiv

Můžeme vycházet ze seznamu hrozeb a z faktorů ovlivňující úroveň hrozby. Zranitelnost se zabývá otázkou citlivosti a kritičnosti. Konečným výsledkem jsou páry „hrozba – aktivum“, které mají stanoven stupeň hrozby a zranitelnosti.

4. Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti

Vymezení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě. [6]

3.3 Metody analýzy rizik

Existují 2 základní přístupy:

3.3.1 Kvantitativní metoda

Založena na matematickém výpočtu. Je časově náročnější, vyžaduje více úsilí. Výhodnější vyjádření rizik – nejčastěji ve finančních termínech. Př.: CHPQRA (Chemical process quantitative risk analysis), metoda kvantitativní analýzy rizika chemických procesů. Metoda zahrnuje několik etap, každá etapa má svůj cíl, např. identifikace nebezpečí. Soubor všech etap a kroků tvoří celkovou metodu.

3.3.2 Kvalitativní metoda

Rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu. Pomocí stupnice <1 až 10>, slovně <malé, střední, velké >. Značnou výhodou je jednoduchost a rychlost této metody, výsledky jsou ale spíše subjektivní. Př.: Metoda Delphi – postup pro stanovení odborného odhadu budoucího vývoje tzn. i rizika, pomocí skupiny expertů. Tato technika využívá subjektivní názory členů skupiny s cílem získání celkového konsensu názorů. Odborníci vyjadřují své názory jednotlivě a anonymně, rozdílné názory se konfrontují. Metoda má jasně stanovená pravidla. [9]

Analýza rizik se tedy provádí buď metodou kvalitativní, kvantitativní, nebo kombinací těchto přístupů. Konečné rozhodnutí je vždy na krizovém manažerovi, kterou z metod k analýze použije. [6]

3.4 Možná řešení vyplývající z analýzy rizik

- uskutečnění vhodných opatření pro zmírnění rizika,
- vědomé akceptování rizik za předpokladu, že jimi není ohrožena činnost organizace,
- vyhnutí se rizikům,
- přenesení rizika na třetí osoby.

3.5 Cíl analýzy rizik

- co nejlepší dosažení výsledků daného projektu či jiných libovolných aktivit podniku,
- vyloučení projektů (aktivit) s nepřijatelným rizikem, s rizikem, které by mohlo negativně ovlivnit finanční situaci podniku či dokonce ohrozit její existenci,
- dlouhodobé dosažení co nejlepších pozitivních výsledků,
- dát manažerovi podklady pro ovládání rizika,
- dát rozhodovateli podklady pro rozhodování o riziku. [2]

4 METODY A TECHNIKY ŘÍZENÍ RIZIK

- **Safety audit** (bezpečnostní kontrola)

Bezpečnostní kontrola je postup hledající rizikové situace a navržení opatření na zvýšení bezpečnosti. Metoda představuje postup hledání potencionálně možné nehody nebo provozního problému, který se může objevit. Formálně je používán připravený seznam otázek a matice pro skórování rizik.

- **What – if analysis** (analýza toho, co se stane když)

Analýza toho, co se stane když, je postup na hledání možných dopadů vybraných provozních situací. V podstatě je to diskuse a hledání nápadů, ve které skupina zkušených lidí, dobře obeznámených s procesem, klade otázky nebo vyslovuje úvahy o možných nehodách. Není to vnitřně strukturovaná technika jako některé jiné (například HAZOP a FMEA).

- **Preliminary hazard analysis - PHA** (předběžná analýza ohrožení)

Předběžná analýza ohrožení – též kvantifikace zdrojů rizik je postup na vyhledávání nebezpečných stavů či nouzových situací, jejich příčin a dopadů a na jejich zařazení do kategorií dle předem stanovených kritérií. Koncept PHA ve své podstatě představuje soubor různých technik, vhodných pro posouzení rizika.

- **Hazard operation process - HAZOP** (analýza ohrožení a provozuschopnosti)

Kvantitativní posuzování rizika je systematický a komplexní přístup odhadu četnosti a dopadů nehod pro zařízení nebo provoz systému. Vyžaduje náročnou databázi a počítačovou podporu.

- **Proces quantitative risk analysis - QRA** (analýza kvalitativních rizik procesu)

Vyžaduje náročnou databázi a počítačovou podporu.

- **Failure mode and effect analysis - FMEA** (analýza selhání a jejich dopadů)

Analýza selhání a jejich dopadů je postup, založený na rozboru způsobů selhání a jejich důsledků, které umožňuje hledání dopadů a příčin. Kvantitativní přístup řešení.

Využívá se především pro vážná rizika a zdůvodněné případy.

Vyžaduje aplikaci počítačové techniky, speciální výpočetní program, náročnou a cíleně zaměřenou databázi

- **Event tree analysis - ETA** (analýza stromu událostí)

Analýza stromu událostí je postup, který sleduje průběh procesu na základě dvou možností – příznivé a nepříznivé. Názorné zobrazení systémového stromu událostí představuje rozvětvený graf s dohodnutým popisem a symbolikou. Metoda ETA je graficko-statistická metoda.

- **Fault tree analysis - FTA** (analýza stromu poruch)

Analýza stromu poruch je postup založený na systematickém zpětném rozboru událostí využitím řetězce příčin, které mohou vést k vybrané vrcholové události. Názorné zobrazení stromu poruch představuje rozvětvený graf s dohodnutou symbolikou a popisem. Metoda FTA je graficko-analytická popř. graficko-statistická metoda. [15]

Nejnámější analytické techniky použitelné pro identifikaci potenciálních rizik

- **Brainstorming**

V této skupinové kreativní technice je spontánně, verbálně generováno velké množství nápadů. Zásady, jako je příjemná atmosféra, kvantita - čím více bude námětů, tím je větší pravděpodobnost kvalitních návrhů řešení, žádná kritika – neexistují žádná omezení, kombi-

nování a zlepšování již vzniklých nápadů, vzájemná inspirace, rovnost všech účastníků, mají za cíl eliminovat omezení a stimulovat tvorbu nových myšlenek.

- **Checklisty** (kontrolní seznam)

Kontrolní seznam je postup založený na systematické kontrole plnění předem stanovených podmínek a opatření. Seznamy kontrolních otázek (Check lists) jsou generovány na základě seznamu charakteristik sledovaného systému nebo činností, které souvisejí se systémem a potencionálními dopady, selháním prvků systému a vznikem škod.

Jejich struktura se může měnit od jednoduchého seznamu až po složitý formulář. [6] [15]

- **Dotazníkové šetření**

Jedna z kvantitativních metod výzkumu veřejného mínění. Tato metoda se také často užívá i v dalších oborech např. v psychologii, kulturní a sociální antropologii, managementu, marketingu. Výzkumy prováděné pomocí dotazníkovému šetření se používají k analýzám za použití matematických modulů a statistických technik. Díky této metodě je možné sesbírat velké množství dat s méně podrobnými informacemi. Tyto informace mohou být aplikovány na širší okruh lidí. [12]

- **Analýza 5F(Five forces)**

Podle Michaela Portera existuje 5 sil, které ovlivňují rozhodování o dlouhodobé atraktivitě trhu nebo tržního segmentu. Konkurenční strategie musí porozumět pravidlům konkurence, které rozhodují o atraktivitě odvětví. Snahou podniku je co nejlépe čelit těmto silám a pokud možno je využít ve svůj prospěch. Mezi dynamické faktory patří: hrozba nově vstupujících firem, vyjednávací vliv zákazníků, hrozba substitučních výrobků nebo služeb, vyjednávací vliv dodavatelů, soupeření mezi existujícími firmami. [4] [5]

- **PESTLE analýza**

Analytická technika sloužící ke strategické analýze okolního prostředí organizace. Zjednodušená varianta je nazývaná PEST, je to akronym a jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů (politické – existující a potenciální působení politických vlivů, ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky, sociální – průmět sociálních změn dovnitř organizace, technologické – dopady nových, vyspělých technologií).

- **SWOT analýza**

Univerzální analytická technika, která se zabývá hodnocením vnitřních a vnějších faktorů ovlivňující úspěšnost organizace. Pojem SWOT je složen z počátečních písmen jednotlivých faktorů v angličtině: Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby. Nejčastěji se využívá jako situační analýza v rámci strategického řízení. Primárně vymyšlena pro hodnocení celé organizace, ale je možné ji použít i pro

jednotlivé oblasti, produkty nebo jiné záměry, k osobnímu hodnocení lidí při pracovním pohovoru. Je součástí řízení rizik – postihuje klíčové zdroje rizik (hrozby), pomáhá si je uvědomit a případně nastavit protiopatření. [15]

Tabulka 1 Matice SWOT analýzy

SWOT ANALÝZA		INTERNÍ ANALÝZA	
		Silné stránky	Slabé stránky
EXTERNÍ ANALÝZA	Příležitosti	Strategie S-O Využití silných stránek podniku a příležitostí	Strategie W - O Odstranění slabín pro vznik nových příležitostí
	Hrozby	Strategie S-T Využití silných stránek pro eliminaci hrozeb	Strategie W – T Vývoj strategií díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující slabé stránky

Zdroj: Vlastní podle [15]

- **VRIO analýza**

Analytická technika. Řeší otázky týkající se zdrojů (lidských, materiálních, nemateriálních, finančních), např. Jak je zdroj nákladný a jak snadné je ho získat na trhu?

Jak je zdroj vzácný, resp. omezený?

Jak složité je zdroj napodobit?

Podporuje stávající uspořádání, využitelnost zdroje?

- **Paretovo pravidlo**

Paretovo pravidlo je pojmenováno podle italského ekonoma a sociologa Vilfreda Pareta, který koncem 19. století zjistil, že v Itálii je 80 % bohatství v rukou 20 % lidí. Obecně lze Paretovo pravidlo vyjádřit tak, že 20 % příčin způsobuje 80 % výsledků.

- **Prognózování**

Předvídaní budoucího vývoje organizace založené na racionálních způsobech uvažování.

Předpovědi jsou ošidné, zvláště když se týkají budoucnosti. Niels Bohr [15]

- **SMART**

Návrh cílů - musí specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické, časově sledovatelné. [6] [15]

- **Skórovací metoda s mapou rizik**

Identifikace rizika je prováděna pomocí rizikových faktorů, u každého faktorů se zváží možnost výskytu a dopad. Hodnocení podle desetibodové stupnice.

Tato metoda má 3 části:

1. Identifikace rizika
2. Ohodnocení rizika
3. Návrhy na opatření

V závěru je sestavena mapa rizik s vyhodnocením. Součástí metody jsou i návrhy pro snížení konkrétních rizik zapsané v tabulce. [15]

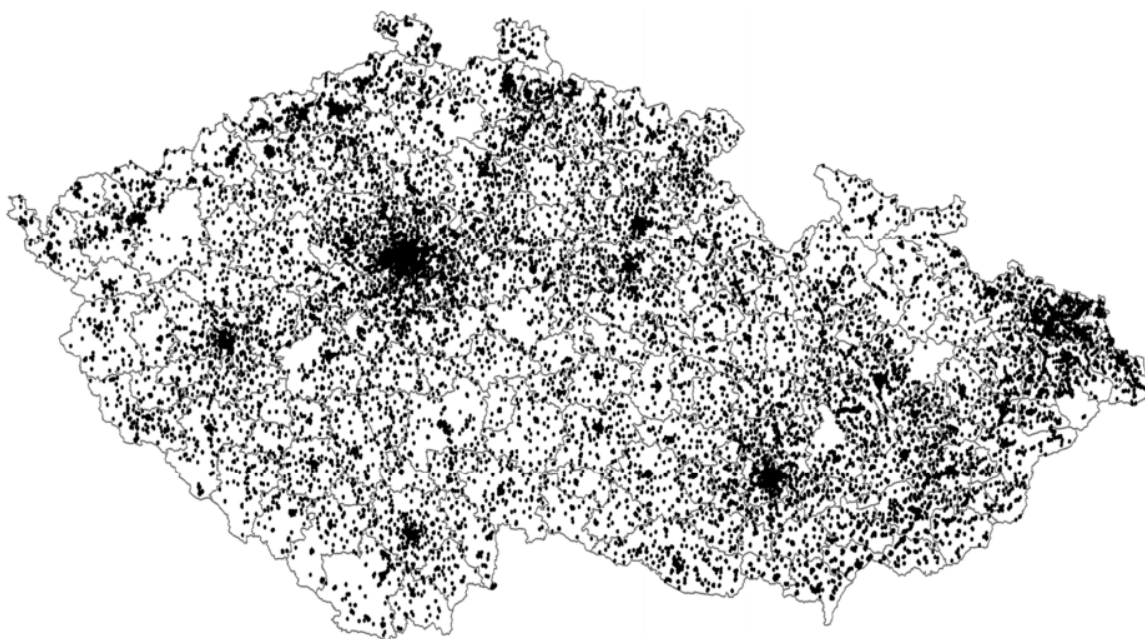
II PRAKTICKÁ ČÁST

5 GASTRONOMIE V ČR

Gastronomie 21. století sebou přináší nové trendy, vývoj moderních zařízení, převratné technologie v přípravě pokrmů, šetrný způsob opracování potravin a jiné. Tyto trendy (činitele/faktory) jsou ovlivněny rychlým životním stylem. To co bylo nedávno nadčasové a moderní může být v současnosti považováno za naprostou samozřejmost a nutnost. Úspěšné podnikání v gastronomii by mělo být efektně cílené a schopné přizpůsobit se stále se měnícímu charakteru života lidí. Je potřeba jít s dobou a takzvaně neusnout na vavřínech.

6 STRAVOVACÍ ZAŘÍZENÍ V ČR

Současný trh v České republice nabízí velké množství stravovacích zařízení (dále jen SZ).



Obrázek 5 Mapa rozložení SZ v ČR v roce 2016

Zdroj: [17] [18]

SZ je možné rozdělit do mnoha kategorií, uvádím několik příkladů:

Restaurace

Pivnice

Kavárny

Bistra

Fast foody

Pizzerie

Cukrárny aj.

V roce 2014 bylo v České republice evidováno okolo 41 000 stravovacích zařízení.

Tabulka 2 Evidované SZ v ČR v letech 2014 – 2015

<i>kraj</i>	<i>počty SZ (v tisících SZ)</i>
Praha	5,50
Středočeský	5,00
Jihočeský	3,00
Plzeňský	2,50
Karlovarský	1,00
Ústecký	3,00
Liberecký	1,50
Královéhradecký	2,00
Pardubický	1,50
Vysočina	1,50
Jihomoravský	4,00
Olomoucký	2,50
Zlínský	2,00
Moravskoslezský	4,00

Zdroj: Vlastní podle [17]

Restaurace zaujímají nejvyšší podíl tj. 37% z celkového počtu. V jihomoravském kraji se nachází cca 4000 stravovacích zařízení. Nejvyšší počet podniků s možností přípravy pokrmů je v hlavním městě Praha – 5500 SZ. Ve Středočeském kraji – 5000 SZ.

V Brně mají jasně dominantní postavení restaurace, které tvoří více jak třetinu SZ z celkového počtu. V menším počtu se zde nacházejí pivnice, výčepy, pizzerie či ne tak klasické typy SZ – čajovny.

Viz. PŘÍLOHA P I *Graf typologie stravovacích zařízení dle kategorií*

Na nabídku gastronomických zařízení ve městě Brně má vliv několik faktorů:

- a) druhé největší město v ČR
- b) turisticky zajímavá lokalita
- c) počet obyvatel 380 000
- d) průměrná měsíční mzda dosáhla v roce 2016 částky 28 500Kč
- e) počet uchazečů o zaměstnání ke konci roku 2016 činil 17 500, tj. 4,6 uchazeče na 1 volné pracovní místo [21]

6.1 Charakteristika a představení provozovny

RESTAURACE, kterou jsem použila v této práci, jsem nazvala XXX s.r.o. Provozovna se sídlem v Brně, vznikla dne 15. února 2015 zápisem do obchodního rejstříku. Forma podnikání – společnost s ručením omezeným (nižší podnikatelské riziko).

(Viz. Kapitola 1.2 Podnikání a faktory ovlivňující podnikání)

Prostory restaurace jsou v pronájmu na dobu určitou. Restaurační prostory mělo v nájmu již několik podnikatelů a proběhlo zde několik rekonstrukcí a úprav jak vnitřních prostor tak i venkovních. Od znovuzrození má restaurace charakter rodinného podniku což je dané způsobem řízení a osobním přístupem k zákazníkům.

Analyzovaný podnik XXX se nachází 10 minut od centra, v části města s nadprůměrně obydlenou plochou. Počet obyvatel 22 000 k 26. březnu 2011 dle Sčítání lidu, domů a bytů.

Převážnou část klientely tvoří lidé v produktivním věku tj. 30-45 let. Zbytek návštěvníků jsou stálí hosté většinou v důchodovém věku a malé množství zákazníků tvoří mladší klientela ve věku do 30 let.

Restaurace nabízí svým zákazníkům tradiční českou kuchyni s prvky moderní gastronomie – grilované steaky, ryby, saláty, pečené a grilované speciality. Prostory pro kuřáky a nekuřáky jsou stavebně odděleny.

6.1.1 Provozní doba

Otevřeno šest dní v týdnu, od pondělí do soboty. V pracovní dny od 11.00 hod. do 23.00 hod., v sobotu od 12.00 hod. do 00.00 hod. Platí zde pořekadlo „náš zákazník = náš pán“ a otevírací doba je tedy vždy přizpůsobena zákazníkům. V případě konání firemních nebo jakýchkoliv jiných soukromých akcí je provoz restaurace dle domluvy.

6.1.2 Organizační struktura

Podnik zaměstnává 12 osob z toho 7 osob je v pracovním poměru hlavním se smlouvou na dobu neurčitou a 5 osob jsou zaměstnanci, kteří podepsali dohodu o provedení práce. V letních měsících jsou přijati 1-3 brigádníci většinou z řad studentů středních škol.

V rámci podnikatelské činnosti se majitel rozhodl pro následující organizační strukturu:

Podnikatel = majitel

- administrativní pracovník (účetní)
- provozní pracovník = vedoucí směny
- kuchař
- uklízečka
 - číšník/ servírka
 - brigádník

6.1.3 Popis podniku

Analyzovaný podnik disponuje přibližně 80 místy k sezení v nekuřácké části a 50 místy k sezení v kuřáckých prostorách. V zadní části, v prostorách mezi domy je umístěna zastřešená, venkovní zahrádka s chytře řešeným posezením. Je schopna pojmout až 60 osob. Letní úprava – zastřešení pergolou – umožňuje její používání za jakéhokoliv počasí. V zimních měsících je prostor venku upraven a je využíván jako zimní zahrada. Zařízené, vytápěné prostory pojmu komfortně 30 hostů.

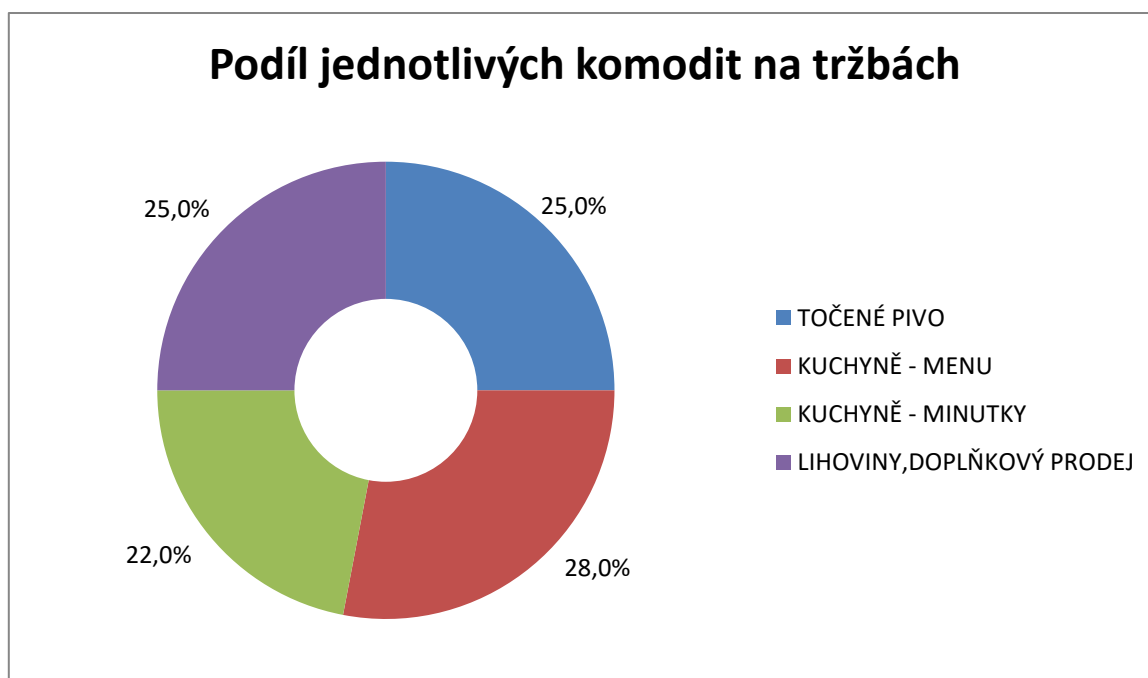
6.1.4 Vybavenost

Hlavní místnost je určena k pohodlnému průchodu do dalších částí restaurace. Nachází se zde vhodně umístěný bar s novým, moderním výčepním zařízením, od kterého je dobře vidět na celou hlavní místnost. Ke sledování sportovních přenosů slouží velká plazmová televize doplněná o DVD-přehrávač. Interiér místnosti působí příjemně a útulně hlavně díky dřevěnému obložení. Předností jsou velká francouzská okna s výhledem do ulice. Celkově je podnik laděn v klasickém venkovském stylu. Z největší místnosti je vstup do kuřáckého salónku, jehož dominantou je promítací plátno, které je kdykoliv k dispozici zákazníkům. Na přání zákazníků může být tento prostor nekuřácký – je oddělen masivními dveřmi a je tedy vhodným řešením pro rodinné a firemní akce, rauty, školení, které vyžadují ničím nerušené pro-

středí. Druhým vstupem opatřeným tzv. „lítačkami“, které jsou zde původní a skvěle dotváří venkovskou atmosféru, se dostaneme do většího salóнку – nekuřáckého, který slouží i jako průchod na venkovní zahrádku. Zajímavostí tohoto prostoru jsou dvě velké nádrže na pivo – pивní tanky. Dříve byly většinou uskladněny ve sklepních prostorách, ale nyní je to v mnoha provozovnách s výčepem, designový prvek. Třetí vchod je do kuřácké části, která je tzv. „klub pro štamgasty“. Schází se zde místní, stálí hosté. I zde je plazmová televize. Nově nainstalovaný odvětrávací systém umožňuje udržet v celém podniku čisté, nezakouřené prostředí. Dále je provozovna vybavena velkou prostornou kuchyní s převážně moderním a částečně zastaralým zařízením pro přípravu teplých a studených pokrmů. Výhodou je dobře umístěný sklep, který je využit k uskladnění piva, lihovin a nealko nápojů – samozřejmě dle směrnic a předpisů.

6.1.5 Sortiment a nabídka

Restaurace nabízí nealkoholické i alkoholické nápoje mnoha druhů, teplé nápoje, domácí limonády. Denně jsou připravovány pokrmy převážně české kuchyně. Výběr z jídelního i nápojového lístku je velmi bohatý. Téměř 100% obsazenost podniku je v době poledního menu, jehož příprava je v současné době dá se říct skoro nezbytnost. Menu je podáváno v době od 11.00hodin do 14.00hodin. výběr je z 5 variant navržených tak, aby si každý zákazník byl schopen vybrat. Menu je v nabídce včetně polévky, jeho cena je neměnná. Jednou z hlavních priorit majitele podniku jsou kvalitní a čerstvé suroviny a jejich správné zpracování. V ceně je 0,3l neperlivé vody – tento bonus mnoho hostů ocení. V době poledního menu je kompletně celá restaurace nekuřácká. Od 14.00 hodin mají zákazníci možnost vybrat i minutky z jídelního lístku. Jídelní lístek byl sestaven majitelem ve spolupráci s hlavním kuchařem a již jednou prošel drobnou změnou. Odpovídá dnešní poptávce v oblasti tohoto druhu stravovacího zařízení. Na čepu je výběr z 8 druhů piv včetně „speciálu“, který se obměňuje. Výtoč piva zaujímá 25%podílu z celkových tržeb. Přibližně 50% tvoří gastronomické služby (z toho polední menu - 28%) a 25% ostatní (lihoviny, doplňkový prodej).



Obrázek 6 Komodity podílející se na tržbách Restaurace XXX s.r.o.

Zdroj: Vlastní podle [18]

Spotřeba piva se během roku mění – vlivem aktuální hospodářské situace ČR, ekonomické situace zákazníků, změnou ročních období.

Viz. PŘÍLOHA P II *Výtoč všech druhů pív*

Je zřejmé, že v zimních měsících je výtoč piva nižší než v měsících letních. Faktorů, které ovlivňují tržby z prodeje točených alkoholických nápojů je mnoho. Všeobecně platí, že počátkem roku lidé méně utrácejí – pravděpodobně v rámci šetření po výdajích, které měli o Vánocích. S příchodem teplých dnů se spotřeba zvyšuje a nejvyšší nárůst je samozřejmě v letním období. S nástupem podzimu spotřeba opět mírně klesne. Opětovný nárůst je zaznamenán koncem listopadu – počátkem prosince. Důvodem jsou pravděpodobně četné vánoční večírky a rodinné sešlosti.

Viz. PŘÍLOHA P IV *Spotřeba piva v konkrétních měsících*

Zaměříme-li se na konkrétní druhy točených piv, tak většinový podíl tvoří značka Starobrno.

Viz. PŘÍLOHA P III *Výtoč piva v Restauraci XXX s.r.o., rok 2016*

Do sekce ostatní řadíme i speciály. Nejeví se jako výhodné, ale zákazníci jsou na tuto nabídku zvyklí a z důvodu konkurenčních výhod, je dobré tuto možnost zachovat.

Kuřákům je k dispozici automat s tabákovými výrobky. Tento sortiment se nijak nepodílí na celkových tržbách podniku.

7 KONKURENCE V PODNIKÁNÍ

Konkurence vždy byla a do budoucna s ní musí každý podnikatel počítat. Existuje snad v každém odvětví a je otázkou jak se každý podnik s touto problematikou vypořádá. Je nutné tento jev sledovat, čelit mu a v případě ohrožení vynaložit úsilí dané provozovny na zlepšení špatné situace na trhu. Menší podniky vnímají a reagují na konkurenci odlišně jako podniky velké, s delší dobou působnosti a několikaletou tradicí.

8 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Vypracování kvalitního průzkumu i pro velkou firmu může být dosti finančně náročné. Drobné firmy se v této záležitosti většinou řídí zkušenostmi a instinktem. Podnik je schopen zajistit si informace i individuálně, sběrem dat, pomocí průzkumu.

Martina Blažková, autorka knihy Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, Praha 2007, říká: *Chybné vymezení trhu může být spojeno s vážnými důsledky pro podnik. Jestliže je definice trhu příliš úzká, zůstávají nepovšimnuti potenciální konkurenti i možné požadavky zákazníků, a podnik většinou zkrachuje při změnách na trhu. Při širokém vymezení budou zákazníci směřovat k někomu jinému, kdo lépe uspokojí jejich potřeby.*

Podnikatel není na trhu nikdy sám a proto je dobré jeho okolí správně definovat.

V rámci analýzy konkurenčního prostředí podnikatelského subjektu XXX s.r.o. jsou brány v úvahu pouze subjekty, které mohou svoji činností výrazně ovlivnit chod či jakkoliv ohrozit fungování námi zvolené provozovny. Mapování konkurence v terénu proběhlo během měsíce ledna roku 2017. Sběr dat jsem provedla formou pozorování, dotazování v konkrétních podnicích a dohledávání ostatních potřebných informací na internetu.

Hlavní konkurenti:

- Restaurace ONYX
- Restaurace HORÁCKÁ KRČMA
- Pivnice U Badinů
- Restaurace K1

- Jídelna U VLKA
- Argentina grill house
- Restaurace SVITAVSKÁ RYCHTA
- Restaurace PASTOUŠKA
- TENIS bar
- Restaurant STYL PUB

Při výběru byly zohledněny subjekty:

- dle povahy nabízených služeb,
- jejichž působnost na trhu by mohla do budoucna značně narušovat činnost podniku XXX s.r.o.,
- dle aktuální pozice na trhu – oblíbenosti,
- jejichž vzdálenost nepřesáhla 2 km od podniku XXX s.r.o.

Analýza v terénu v zimním období nám mírně ztížila pozorování a vyhodnocení.

Jak již bylo zmíněno, návštěvnost je obecně v zimě nižší, zahrádky jsou uzavřeny/sklizeny, bylo tedy nutné si jejich provoz ověřit. Jiné aktivity, které by se mohli projevit například, jako konkurenční výhoda nebyly v mnoha případech přístupné nebo na první pohled zřejmé (zoo koutek, hřiště na fotbal/tenis, atd.)

V tomto průzkumu jsem se snažila o zachycení konkurenčních výhod a slabin hodnocených provozoven, tak jak je svým okem může vnímat obyčejný člověk – host. Jejich přehledné zaznamenání je důležitým bodem této analýzy.

Zaměřila jsem se na podrobnější rozbor jednotlivých restaurací a podělím se o svoje vlastní zkušenosti s návštěvou daných provozoven. Konkurenti budou stručně představeni a porovnání dle určených parametrů s podnikem XXX s.r.o.

PIVNICE U BADINŮ

Adresa: Tomášková 2, Zábrdovice, Brno

Restaurace U Badinů má téměř srovnatelnou kvalitu služeb, ale poněkud větší vzdálenost snižuje možnou konkurenci.

RESTAURACE ONYX

Adresa: Koperníková 17, Židenice, Brno

Nabídka pizzy za příznivé ceny je jednou z pozitiv tohoto podniku. Avšak absenci webových stránek a letní zahrádky, příkládám větší důležitost. Její umístění není možné - příčinou je neideální umístění v malé budově velmi blízko silnice.

TENIS BAR

Adresa: Bubeníčková 52, Židenice, Brno

Tento bar je zajímavý svým umístěním. 85% hostů tvoří zákazníci, kteří sem zavítali z důvodu využití sportovního areálu. Návštěvnost nespportovních nadšenců je mizivá.

RESTAURACE SVITAVSKÁ RYCHTA

Adresa: Stará osada 15, Židenice, Brno

V době mé plánované návštěvy bylo z technických důvodů zavřeno - do odvolání.

RESTAURACE PASTOUŠKA

Adresa: Jílkova 219, Židenice, Brno

Z mého pohledu jediná zajímavost tohoto podniku je office room. Interiér působí nudně a fádně.

RESTAURACE HORÁCKÁ KRČMA

Adresa: Na lukách 7, Židenice, Brno

Hlavním zdrojem tržeb budou pravděpodobně stálí hosté, kteří tento podnik pravidelně navštěvují. Neatraktivní a ponurý interiér a absence letní zahrádky jsou dle mého názoru pro potenciální zákazníky zásadním bodem v rozhodovacím procesu při výběru restaurace.

RESTAURACE K1

Adresa: Kuldova 1, Židenice, Brno

Kvalita služeb v tomto podniku je na vyšší úrovni a tomu také odpovídají ceny, které jsou nejvyšší ze všech zkoumaných provozoven. Tento podnik, i přes silné stránky má slabinu, která je v dnešní době mnohdy rozhodující a tou je cena. Vzhled podniku je 7 let takřka beze změny. Tudíž prostor může na některé jedince po tolika letech působit nudně, všedně, neoriginálně což může být příčinou k návštěvě jiného podniku.

RESTAURACE ARGENTINA GRILL HOUSE

Adresa: Gajdošova 7, Židenice, Brno

Na první pohled působí tento podnik hezky, útulně, ale po delší době strávené v restauraci jsem dospěla k závěru, že tento podnik nepředstavuje takovou konkurenci, jak by se na první pohled mohlo zdát. V době mého průzkumu se zde nacházeli pouze dva hosté a personál, který měl zrovna směnu, také nemůžu hodnotit nijak kladně. Přivítání zákazníka slovy „Zdravím, přibírám zboží - budete muset tak 20 minut počkat.“ celkovou atraktivitu podniku, podle mne, dosti zhoršuje. Z externích zdrojů jsem měla možnost zjistit, že změna majitele v posledních 5 letech proběhla již 3x. Také větší vzdálenost snižuje případnou konkurenci.

JÍDELNA U VLKA

ADRESA: Cejl 76, Zábrdovice, Brno

Nelze hovořit o konkurenčním podniku. Nenabízí prostor pro schůzky, setkávání lidí - slouží pouze jako stravovací zařízení, ne zábavní.

Detailní popis Viz. PŘÍLOHA P II *Detailní popis potencionálních konkurentů*

8.1 Souhrnné zhodnocení

Každý z podniků má své kouzlo, zaměřuje se na mírně odlišné skupiny zákazníků, nabízí jiné pokrmy a liší se interiérem. Toto zhodnocení stavu nemusí úplně přesně kopírovat pravou situaci, co se oblíbenosti jednotlivých restaurací týče, avšak snažila jsem se být nestranná a objektivní. Zvážila jsem preference a nároky místních obyvatel a ze získaných informací jsem učinila jakýsi náhled, posudek a zhodnocení. V nejbližším okolí jsou 3 význačné podniky, jimiž se budeme zabývat podrobněji.

Jedním z nich je Argentina grill house. Vzdálenost od analyzovaného podniku je zhruba 600 metrů. Restaurace je umístěna v klidnější části, dále od bytových jednotek. V přímé blízkosti se nachází pouze administrativní budova s několika specializovanými prodejny a fitness centrem. Otevírací doba je od pondělí do pátku, v nabídce je denní menu a hosté se mohou v létě posadit na zastřešenou zahrádku. Ceny nápojů jsou vyšší než v XXX s.r.o. přes to, že jsou od stejného dodavatele. Ceny pokrmů jsou vyšší a příčinou je zjevně gastronomický styl, kterým se tato restaurace rozhodla vydat. Všechny tyto aspekty a celková odlišnost jsou malým rizikem pro náš podnik.

Další možnou konkurencí je Pivnice U Badinů. Vzdálenost od podniku XXX s.r.o. je poněkud větší, ale lepší strategické umístění a více parkovacích míst vytváří tomuto podniku konkurenční výhody. Pivnice má podle všech dostupných informací pevně stanovenou otevírací

dobu. Na několika plazmových televizích je možnost sledovat sportovní přenosy. Nabídka nápojů se liší počtem točených piv – zde je jich v nabídce pouze 5. Nealkoholické nápoje zajišťuje jiný dodavatel. Ceny nápojů jsou spíše vyšší. Kuchyně je otevřena po celý den. Výhodou může být pestřejší nabídka minutek. Pivnice U Badinů může znamenat pro podnik XXX s.r.o. výraznou konkurenci. Minimum slabých stránek řadí tento podnik do kategorie možných rivalů. Výraznou slabinou je vzdálenost mezi podniky.

Umístění třetího možného konkurenta představuje velké riziko. Nachází se pouze několik desítek metrů od našeho podniku, v hustě obydlené části města Brna s dobrou dopravní dostupností a velkou výhodou zde také může být městské koupaliště, které je na dohled od Restaurace K1. Výrazné negativum je místo, kde se restaurace nachází. Je součástí bytového domu a je tedy nutné po 22.00hodině omezit hlučnost a dodržovat noční klid. Kapacita je menší. Podnik navštěvuje nepatrně odlišná klientela – sortiment, nabídka pokrmů a nápojů a celková prezentace restaurace je poněkud rozdílná. Přístup k hostům je profesionální, leč dosti neutrální – což může být také jedno z měřítek oblíbenosti podniku.

Otázku konkurenceschopnosti jsme směřovali i na majitele podniku XXX s.r.o.

Ten uvedl, že potenciální ohrožení pozorně sleduje, což vyžaduje velké úsilí a maximální ostražitost, především z důvodu velkého počtu restaurací v okolí. Jako hlavního konkurenta uvedl Pivnici U Badinů, která zejména svoji nabídkou služeb, polohou a téměř identickou klientelou přímo ohrožuje náš podnik.

Konkurenčních výhody podniku XXX s.r.o.

- a) pověst, kterou si podnik za dobu svého působení na trhu vytvořil,
- b) stylové, originální, neotřelé prostředí,
- c) struktura jídelního lístku, jenž je vytvořen s ohledem na celistvý koncept podniku,
- d) jídelní lístek obsahuje, kromě všeobecně očekávaných pokrmů i pochutiny pro vegetariány, oblíbené burgery, speciality na grilu a jiné, z jídelního lístku je patrné, že se majitel snažil zavděčit všem hostům – nabídl jim možnost vybrat si z velkého množství pokrmů, gastronomie je zcela přizpůsobena požadavkům zákazníka - je tedy nutné mít schopné a vyškolené kuchaře, kteří svoji práci zvládají na výbornou, důležité upozornit na to, že první místo by měla vždy zaujímat kvalita – před kvantitou,
- e) z hlediska designu bych restauraci hodnotila spíše nadprůměrnou známkou. Interiér prošel kompletní rekonstrukcí a stávající podoba je odrazem majitelova vkusu – sám se na opravách a konečném vzhledu restaurace osobně podílel,

- f) velkou kapacitu podniku řadíme k výhodám stejně tak jako otevírací dobu přizpůsobenou zákazníkům,
- g) nabídka poledního menu po celý den,
- h) umístění restaurace je značnou výhodou – podnik se nachází přímo u hlavní silnice kousek od zastávky MHD,
- i) výrazné ale vkusné reklamní bannery,
- j) ochotný a vstřícný personál. Tato uspěchaná doba vede k tomu, že se stále více osob zaměřuje na možnost pohodlného, ale rychlého stravování, o což se podnik XXX s.r.o. díky rychlé obsluze a připravenosti personálu snaží,
- k) osobní přístup k zákazníkům. I přesto, že podnik na trhu nepůsobí dlouho, klientela je převážně stála se vzrůstající tendencí,
- l) vytvořením profilu na sociálních sítích se majitel snaží oslovit klientelu nižší věkové kategorie.

Slabiny podniku XXX s.r.o.

- a) jednou ze slabin, kterou ovšem není schopen majitel ovlivnit je málo parkovacích míst před restaurací,
- b) rozvoj marketingu, který zahrnuje aktivity na internetu, spravování vlastních webových stránek je stále v počáteční fázi rozvoje - bohužel výrazně zaostává za konkurencí, vzbudit zájem u nových zákazníků majitel usiluje pravidelným vkládáním nabídky denního menu na internetové stravovací portály.

Faktorů, které mají vliv na úspěšný provoz restaurace, je mnoho. Je proto velmi důležité co nejdříve reagovat, slabiny se snažit minimalizovat, popřípadě se z nich snažit udělat výhody, sledovat konkurenci a průběžně analyzovat možnosti, jak se dostat na její úroveň.

8.2 Navržená opatření

Podnik by se měl zaměřit na příležitosti, které by mu umožnily získat lepší podíl na trhu.

1) Marketing

Jeden z kroků zvýšení konkurenceschopnosti. Vyčlenění určité částky na jeho rozvoj by se bezpochyby do budoucna projevilo pozitivně. Marketing není jen komunikace se zákazníky, ale jedná se o jakési vytvoření identity podniku, kterou se potom prezentuje všem svým stávajícím i potenciálním zákazníkům. Pravidelně aktualizované a přehledné

webové stránky, které by umožnili zákazníkům širší přehled o podniku, by její úroveň jistě zvedly. Internet by měl být brán jako jedna z hlavních distribučních cest pro oslovení zákazníků.

2) *Speciální nabídka*

Atraktivita podniku by vzrostla i díky pravidelné nabídce pivních speciálů. Ty v nabídce jsou, ale jejich obměna je zpravidla pouze jednou za 2 měsíce. Z mého hlediska právě toto plus majitel sám dostatečně nespravuje – pravděpodobně z důvodu časové vytíženosti a nepřikládání důležitosti této záležitosti. V tomto směru vidím konkurenční nevýhodu, jelikož jsou zákazníkům poskytovány stále stejné, opakující se produkty a vzniká tu nebezpečí ztráty stálých zákazníků a tedy příležitost pro konkurenční podniky.

3) *Provozní doba restaurace XXX s.r.o.*

Dva nejvýznamnější konkurenční podniky mají otevřeno sedm dní v týdnu. Za zvážení by stálo upravit otevírací dobu podniku XXX s.r.o. Předchozí provozní doba byla od pondělí do soboty – ta tedy zůstala zachována vycházejíc z rozhodnutí nynějšího majitele. Podle jeho slov, jsou na ni zákazníci zvyklí.

9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Ke zjišťování spokojenosti zákazníků podnik v současné době využívá pouze osobní dotazování směřované od personálu k hostovi. Ohlasy jsou většinou pozitivní a v případě zjištění nějakého nedostatku či nespokojenosti se majitel snaží tyto negativa eliminovat, nebo pokud je to možné úplně odstranit.

Dotazování či anketární šetření je přesnější způsob, jak případné nedostatky nalézt. Je důležité soustředit se na udržitelnost na trhu, vynaložit úsilí a částečně i finanční prostředky na tyto strategické věci. Podnik a jeho řízení by měl být postaven na poznání vnějších a vnitřních vlivů, které na podnik působí a schopnost se s jednotlivými aspekty správně vyrovnat.

Aby podnik mohl posílit své postavení na trhu, zvýšil konkurenceschopnost v odvětví a vytvořil si informační podklady pro efektivnější podnikání, sestavila jsem jednoduchý dotazník, který jsem následně předložila několika desítkám respondentů. Hlavním cílem bylo zjistit nároky hostů, jestli je podnik alespoň částečně splňuje, preference a celkovou spokojenost zákazníků. Dílčím úkolem bylo zjistit nedostatky a případné návrhy na zlepšení.

Sestavení úkolů:

1. Výběr otázek pro dotazníkové šetření
2. Výběr respondentů
3. Analýza
4. Vyhodnocení
5. Rozbor vlastních zkušeností a návrhy řešení

Dotazníkové šetření proběhlo v měsíci únoru roku 2017 a bylo anonymní. Výběr respondentů byl cílený – jednalo se pouze o zákazníky podniku XXX s.r.o. Respondenti byli vybíráni tak, aby výsledkem byla pestrá paleta odpovědí. Zúčastnily se osoby z řad studentů, podnikatelů, úředníků, manuálně pracujících osob, v různých věkových kategoriích. Dotazník byl zprostředkován papírovou formou. Obsahuje krátkou předmluvu, 10 otázek logicky seřazených a poděkování. Otázky z dotazníků byly hodnoceny samostatně, slovně i graficky. Výzkum touto formou se mi jevil jako efektivní. Jednoduchost otázek a tedy rychlé vyplnění nepředstavovalo pro respondenty žádný náročný úkon a časové vyčerpání. Otázky jsou srozumitelné a dostačující – výsledky z nich jdou snadno a účelně analyzovat. Počet distribuovaných dotazníků byl 60. Šetření bych hodnotila jako úspěšně, návratnost činila 95%, tj. 58 dotazníků.

Celkově měl tento průzkum analyzovat zákazníka a měl pomoci v rozhodovacích procesech vedení podniku při výkonu dalších kroků ve strategii na trhu stravovacích zařízení.

Výsledné odpovědi se v některých bodech ztotožňují s očekáváním, ale přinesly i řadu překvapujících zjištění.

Dotazník Viz. PŘÍLOHA P III *Dotazník*

9.1 Vyhodnocení dotazníku, navržená opatření

1. Do které věkové kategorie patříte?

Snažila jsem se vybrat dostatečně zástupný vzorek respondentů, tak aby odpovědi byly co nejpřesnější a objektivní. Převažuje skupina ve věku od 25 do 39 let, nejmenší zastoupení má skupina ve věku od 65 let což je logické. 27,6% tvoří respondenti ve věku od 55 do 64 let, což jsou většinou stálí hosté – „štamgasti“. Mladší zákazníci ve věku od 18 do 24 let tvoří 17,2% a stejně tak lidé ve věku 55 – 64 let, kteří jsou zastoupeni 15,5% z celkového počtu - na tyto skupiny by bylo vhodné se zaměřit (studentské bonusy apod.) a zvýšit její procentuální zastoupení.

2. Jak často navštěvujete restauraci XXX s.r.o.?

Zde byla zjišťována intenzita návštěvnosti podniku. Tuto otázku jsem musela položit z důvodu přesnosti a správnosti dalších odpovědí. K téměř denní návštěvě restaurace se vydává nejvíce tázaných, tj. více než polovina tj. 55,2 % respondentů. Týdenní návštěvy preferuje 25,9 % respondentů. 17,2% respondentů navštěvuje restauraci několikrát měsíčně. Našlo se i 1,7 %, tj. 1 respondent, který do podniku chodí pouze příležitostně, ale i jeho vyplněný dotazník je pro následné šetření přínosem.

3. *Jak jste se o restauraci XXX s.r.o. dozvěděli?*

V tomto případě jsou nám odpovědi z dotazníků velmi užitečné a odráží skutečnou efektivitu a účinnost marketingu. Drtivá většina respondentů se o podniku dozvěděla od známých, což je samozřejmě jedna z variant ideální reklamy. 27,6% dotázaných má restauraci v povědomí díky reklamním poutačům. Bohužel velmi malé zastoupení má skupina, která je o restauraci informovaná prostřednictvím internetových. Tento problém byl zmíněn již v předchozím průzkumu a je tedy nezbytné se na něj zaměřit.

Návrh: Nezávazná kalkulace ceny webu je většinou zdarma a základní cena stránek začíná přibližně na 10 000Kč. Ceny jsou dle náročnosti, obsahu a celkového designu. Doba tvorby stránek se odvíjí od složitosti cca od jednoho týdne do několika měsíců. Následná úprava a aktualizace stránek se měsíčně pohybuje okolo 600 – 2000 Kč.

Majitel uvažoval o reklamě v rádiu – tuto záležitost jsem mu z finančních důvodů nedoporučila. Placená inzerce prostřednictvím rozhlasového vysílání se cenově pohybuje od několika desítek tisíc výše. Záleží na popularitě rozhlasového média, délce reklamního spotu a počtu vysílání během dne, časovém pásmu vysílání. Výhodou je velký dosah do mnoha cílových skupin ale důležitým a směrodatným bodem je cena, která je při současných obratech podniku stále příliš vysoká. Tento návrh není majitelem úplně zamítnut.

Další ze způsobů posílení reklamní propagace jsou různé formy letáčků a plakátů, které je možné realizovat za předpokladu nízkých finančních výdajů.

Majitel podniku by měl dle mého názoru zvážit tyto možnosti. Do budoucna by bylo vhodné se marketingové činnosti věnovat více než doposud.

4. *Jste spokojeni s nabídkou nápojů?*

Budeme se zabývat připomínkami 9 dotazovaných osob, kteří zadrželi možnost „Ne“.

Pivní speciály jsou v nabídce a zájem hostů je setrvalý, tzn. v této činnosti nepolevovat. Je možné ji případně vylepšit častější obměnou popřípadě.

Nabídkový lístek s míchanými nápoji není sestaven. Tato možnost se zatím jevila jako nerentabilní. S nástupem letních měsíců by nápojový lístek s míchanými drinky mohl mít úspěch a to také díky zvýšení návštěvnosti především zákazníky z řad mladších ročníků. Pořizovací

náklady budou cca v řádech několika set korun. Příklady všeobecně rozšířených, oblíbených, alkoholických míchaných nápojů v číslech (je možné připravit i bez alkoholu, cena se bude lišit):

- Mojito 0,3l	Prodejní cena: 79 Kč
	Výrobní cena: 24 Kč
- Cuba Libre 0,3l	Prodejní cena: 79 Kč
	Výrobní cena: 30 Kč
- Pina Colada 0,3l	Prodejní cena: 85 Kč
	Výrobní cena: 34 Kč
- Ovocná ledová tříšť 0,3l	Prodejní cena: 54 Kč
	Výrobní cena: 20Kč

Předpokladem úspěšného prodeje je propagace těchto nápojů formou ústní, pomocí letáčků a různých reklamních poutačů. Navýšení tržeb podniku je reálné a velkým bonusem je konkurenční výhoda, jelikož díky předchozímu průzkumu jsem měla možnost zjistit, že žádný z uvedených podniků nic podobného ve své nabídce nápojů nemá (v době mé návštěvy).

5. *Uvítali byste změnu pokrmů v jídelním lístku?*

Je nutné sestavit jídelní lístek tak, aby zaujal zákazníky nejen v okolí restaurace. V rámci nových trendů je velmi důležité zařadit do jídelníčku lehká, zdravá, bezlepková, dietní, vegetariánská. Poptávka po denním menu je dostatečně vysoká a podle názoru a slov kuchaře ji netřeba prozatím měnit. Stálý jídelní lístek prošel od otevření podniku již první redukcí a úpravou a další aktualizace se zatím neplánuje.

Návrh: Jeden z mých návrhů, jak zaujmout zákazníka, jsou tzv. „měsíce specialit“. Podnik by mohl místo zásahů do jídelního listu pouze pořádat gastro-akce se zaměřením, např. měsíc chřestu, zabijačkové hody, pokrmy z hub, v letních měsících rozšířenou nabídku salátu apod.

6. *Jste spokojeni s restaurací z gastronomického hlediska? Je podle Vás kvalita nabízených pokrmů dostačující?*

Domnívám se, že každého kuchaře potěší, že na jeho jídlo chodí zákazníci pravidelně. Pokud využijeme čerstvých surovin a kuchaři budou považovat svou práci za koníček – tomu předchází i dobrý motivační program, dokáží odvést kvalitní práci. Na majitelovi restaurantu je, aby prováděl občasné kontroly. Ne méně důležitá je i zpětná vazba, která na případné nedokonalosti poukáže.

7. *Jste spokojeni s personálem?*

Zaměstnanci jsou odrazem podniku, z velké části se podílí na celkovém dojmu a mají nezanebatelný vliv na spokojeného zákazníka, který se i díky příjemné obsluze bude do podniku rád vracet.

Návrh: Profesionální školení a dostatečná motivace (chuť do práce a zájem personálu je nedílnou součástí).

8. *Cena obědového menu je podle Vás?*

Výpočet ceny denního menu se skládá z několika složek. Největší podíl mají ceny použitých surovin a velikost porce, jejich výtěžnost a ztrátovost při opracování a přípravě. Je pouze na majiteli restaurace, jaká bude finální částka pokrmu. Kalkulace cen a následně jejich správné nastavení je základním předpokladem pro úspěšně podnikání v oblasti gastronomie. Ceny by měly být nastaveny dle několika důležitých principů: částka by měla odpovídat kvalitě pokrmů, měla by, přinášet zisk a nejdůležitější - host musí ceny akceptovat, tzn., ceny by měly odpovídat cílové skupině zákazníků a standardu poskytovaných služeb.

9. *Vyhovuje Vám otevírací doba restaurace?*

Provozní doba se mění v závislosti na obsazenosti restaurace a případném individuálním zájmu hostů. Varianta otevírací doby „nonstop“, jak uvedl některý z respondentů je nereálná - neurčitý nárůst tržeb, předpoklad zvýšení nákladů – nikoli zisku.

Návrh: Zkušební provoz celý týden včetně víkendů, by mohl pomoci rozřešit to, byla-li by úvaha a následná praxe o celotýdenním provozu výhodná/rentabilní.

10. *Měli byste zájem o zavedení:*

U této otázky necelých 40 % dotazovaných vybralo variantu studentských slev, jiných výhod a akčních nabídek.

Návrh: Již v několika stravovacích zařízeních, barech či kavárnách jsem se setkala s bonusem pro studenty např. v podobě několikaprocentní slevy, nápoje 1+1 zdarma a to nejen pro studenty, uplatnění tzv. narozeninové slevy, 10% slevy z celkové částky při útratě nad 500Kč, apod. Případná finanční analýza každého způsobu slevového zvýhodnění by jasněji vyjádřila a vyčíslila efektivitu daného bonusu. To by mohlo pomoci majiteli v řešení této záležitosti. Odpověď „nevím“, zvolilo 17 respondentů pravděpodobně z důvodu nezájmu/nezaujetí jinou možností. 19 %, tj. 11 návštěvníků restaurace by uvítalo zakoupení kulečnickové stolu. Pořizovací náklady jsou v tomto případě poněkud vyšší a v současném rozvržení podniku a uspořádání stolů a nábytku chybí prostor a proto majitel na tuto eventualitu nijak nereagoval.

10 SKÓROVACÍ METODA S MAPOU RIZIK

V rámci této přehledné analýzy jsem identifikovala celkem 17 potenciálních rizikových faktorů v podniku XXX s.r.o. (Tabulka č.3).

Skórovací metoda s mapou rizik se skládá ze tří základních částí, v první části jsem identifikovala rizika. K jejich určení a sestavení jsem využila informace z předchozích šetření, z dotazníku a osobního průzkumu. Ve druhé části veškerá rizika ohodnotili vybraní zaměstnanci podniku a ve třetí fázi následovalo navržení vhodných opatření s cílem snížení jednotlivých rizik. Poté jsem výsledky hodnocených rizik zanesla do grafu a detailněji jsem se zabývala nejrizikovějšími faktory

(Viz. Kapitola 4 METODY A TECHNIKY ŘÍZENÍ RIZIK)

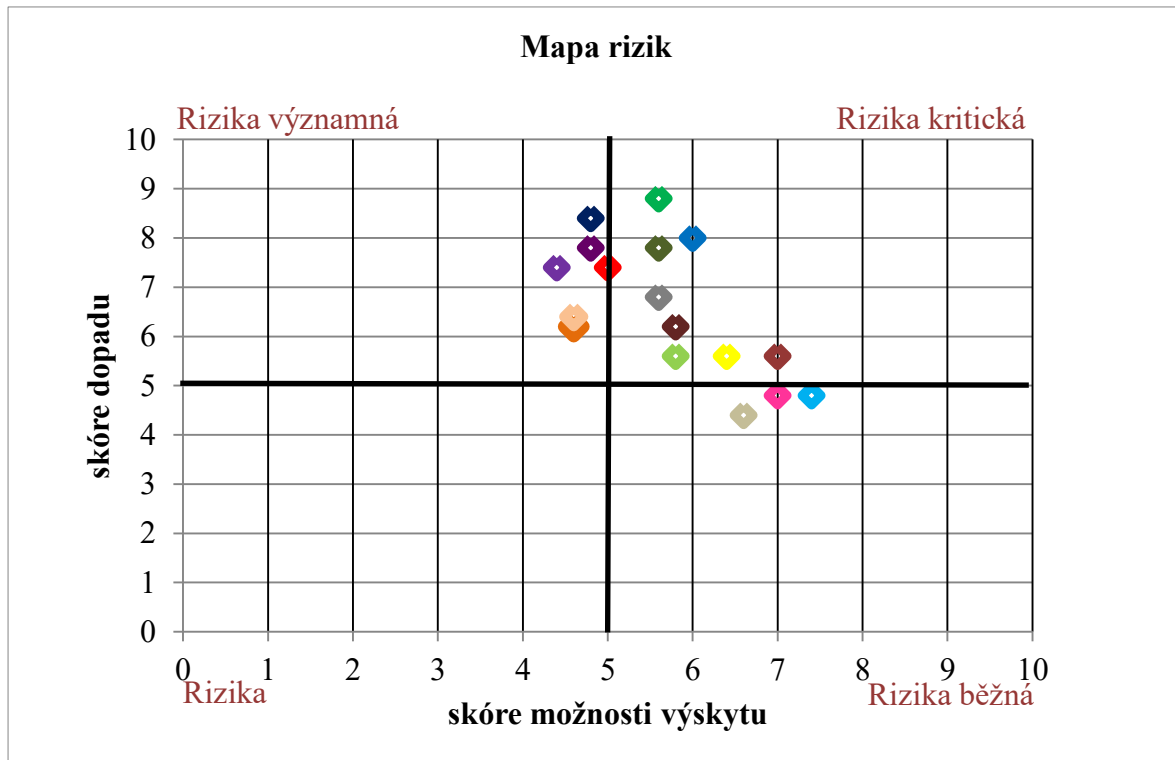
Tabulka 3 *Identifikace rizik*

Identifikace rizik		
Pořadové číslo	Rizikový faktor	Poznámka
1	Platební neschopnost podniku	
2	Rostoucí provozní náklady	
3	Rostoucí současná konkurence a vznik nové	
4	Nedodržení smluvních podmínek ze strany do-	termín dodání, dodání neod-

	davatele	povídajícího množství surovin, kvalita dodaných surovin, apod.
5	Nedodržení smluvních podmínek ze strany podniku	nepřevzetí zboží, apod.
6	Zdražování potravin	
7	Nedodržení HACCP	
8	Živelné pohromy	
9	Technické problémy	výpadek el. proudu, pozastavena dodávka vody
10	Vládní omezení	zvýšení DPH, spotřebitelská daň, zákaz kouření v restauracích, apod.
11	Omezení ze strany městského úřadu	provozní doba, atd.
12	Selhání IT	
13	Chyba v podobě lidského faktoru	
14	Nedostatek pracovní síly	
15	Zvýšení nájmu podniku	
16	Nízká, zastaralá nabídka produktů/služeb	
17	Roční období	v letních měsících vyšší výtoč piva, v zimě nižší

Zdroj: Vlastní

Ohodnocení rizika členy analytického týmu Viz. PŘÍLOHA P IV *Ohodnocení rizika dotazník, vyhodnocení*



Obrázek 7 Graf - mapa rizik
Zdroj: Vlastní

Tabulka 4 Legenda k mapě rizik

Legenda k mapě rizik		
Číslo faktoru	Rizikový faktor	Použitá barva

		v grafu
1	Platební neschopnost podniku	
2	Rostoucí provozní náklady	
3	Rostoucí současná konkurence a vznik nové	
4	Nedodržení smluvních podmínek ze strany dodavatele	
5	Nedodržení smluvních podmínek ze strany podniku	
6	Zdražování potravin	
7	Nedodržení HCCP	
8	Živelné pohromy	
9	Technické problémy	
10	Vládní omezení	
11	Omezení ze strany městského úřadu	
12	Selhání IT	
13	Chyba v podobě lidského faktoru	
14	Nedostatek pracovní síly	
15	Zvýšení nájmu podniku	
16	Nízká, zastaralá nabídka produktů/služeb	
17	Roční období	

Zdroj: Vlastní

Tabulka 5 Návrhy na opatření s cílem snížení rizika

Návrhy na opatření ke snížení rizika			
Číslo	Rizikový faktor	Návrh opatření	Zodpovědnost

1	Platební neschopnost podniku	Jelikož, je podnik řízen pouze 1 osobou - majitelem, otázku platební neschopnosti, by měl mít sám pod kontrolou. V případě nečekaných událostí by tuto záležitost měl řešit společně s odborníky.	Majitel
2	Rostoucí provozní náklady	Snažit se je zafixovat v jednotlivých smlouvách. Provést analýzu s několika scénáři růstu nákladů a poté v praxi postupovat dle navržených opatření.	Majitel
3	Rostoucí současná konkurence a vznik nové	Důležité je tento jev sledovat. V případě potřeby na něj reagovat - zaujmout spotřebitele, vytvořit si několik konkurenčních výhod apod.	Majitel
4	Nedodržení smluvních podmínek ze strany dodavatele	Základem je oboustranná komunikace mezi dodavatelem a odběratelem. Smlouva by měla obsahovat návrhy sankcí, dohodu o náhradě nebo je zde možnost odstoupení od smlouvy.	
5	Nedodržení smluvních podmínek ze strany podniku	Eliminace tohoto faktoru je v komunikaci mezi jednotlivými stranami. V případě hrozícího rizika a nesplnění smluvních podmínek navrhnout náhradu nebo jiné řešení.	Majitel
6	Zdražování potravin	Pokud je to možné zafixovat ceny u dodavatelů surovin. Ošetřit toto riziko ve smlouvě.	

7	Nedodržení HACCP	Neustálá kontrola ze strany vedoucího pracovníka (majitele) a apel na personál, dodržovat tyto směrnice. Stanovit případné sankce za nedodržení norem.	Majitel, zaměstnanci
8	Živelné pohromy	Ošetřeno pojištěním.	
9	Technické problémy	Pravidelná údržba a kontrola zařízení a jeho případný servis. U zastaralého vybavení vyloučení rizika nákupem nového, modernějšího.	
10	Vládní omezení	Sledovat tyto omezení a být připraven čelit uzákoněným pravidlům vládních institucí.	
11	Omezení ze strany městského úřadu	Sledovat tyto omezení a být připraven čelit schváleným pravidlům a vyhláškách města.	
12	Selhání IT	Je možné provádět opatření v podobě školení. Předpokladem je i pohotové a profesionální jednání.	

13	Chyba v podobě lidského faktoru	Každý zaměstnanec by si měl být vědom důsledků, který by mohli, plynout z jejich chyb a neoprávněného jednání. Je nutná preciznost a zodpovědnost.	Majitel, zaměstnanci
14	Nedostatek pracovní síly	Inovace a automatizace – nelze však uplatnit všude. Dostatečná motivace, především kvalitní finanční ohodnocení, může pomoci zajistit stále zaměstnance a tedy vyhnout se riziku nedostatku pracovníků.	Majitel
15	Zvýšení nájmu podniku	Otázka vhodně navržených smluvních podmínek a komunikace mezi majitelem prostor a nájemníkem. Popřípadě vytváření si rezerv při plánovaném navýšení nájmu.	
16	Nízká, zastaralá nabídka produktů/služeb	Včasná inovace a aktualizace sortimentu a služeb dle poptávky a konkrétních požadavků spotřebitelů.	Majitel
17	Roční období	Přípravenost a předvídavost, zkušenosti, informovanost. Snaha o minimalizace negativního vlivu ročních období.	

Zdroj: Vlastní

10.1 Vyhodnocení skórovací metody s mapou rizik, navržená opatření

Pomocí skórovací metody s mapou rizik jsme odhalili hned několik rizik.

Konkrétně se jedná o rizika kritická - možná platební neschopnost podniku, nedodržení smluvních podmínek ze strany dodavatele, zvýšení nájmu podniku, technické problémy, selhání IT, zdražování potravin, rostoucí provozní náklady a vládní omezení.

Nedodržení HACCP, živelné pohromy, nedodržení smluvních podmínek ze strany podniku, zastaralá nabídka, omezení ze strany městského úřadu, nedostatek pracovní síly – těchto šest rizikových faktorů bylo analyzováno jako rizika významná.

Mezi běžná rizika se řadí riziko související s ročním obdobím, riziko v podobě chyby lidského faktoru a riziko rostoucí současné konkurence a vznik nové.

V kvadrantu bezvýznamných rizik nebylo zjištěno žádné riziko.

Rizika, která se nacházejí v kvadrantu kritických hodnot, jsou rizika, která mohou mít negativní dopad s největší mírou. Doporučuje se úplné vyhnutí riziku nebo redukce.

Vládní omezení - podnikatelské riziko, kde negativní stránkou jsou nařízení a normy, které vyvolají finanční ztrátu, v opačném případě může jít i o zisk. Toto riziko ovlivňuje všechny podnikatelské subjekty, nejen analyzovanou společnost. Jde o vnější riziko, protože jeho zdrojem jsou externí faktory a je ze strany majitele neovlivnitelné - společnost nemá možnost působit na jeho příčiny.

Zdražování potravin – další druh externího neovlivnitelného rizika, jehož hrozbu lze ošetřit pouze smlouvou sepsanou s dodavatelskými subjekty potravin. Velkoobchodní ceny potravin taktéž nelze jakkoliv ovlivnit.

Nedodržení smluvních podmínek dodavatele – důležité je zaznamenat vše ve smlouvě mezi oběma stranami tak, kupujícím a prodejcem, tak aby když dojde k této situaci, bylo možné neshody, porušení podmínek co nejrychleji a nejefektivněji řešit. Toto riziko je spíše externí a ovlivnit ho lze pouze smluvenými podmínkami v dobře sestavené smlouvě.

Platební neschopnost - interní jev, ovlivnitelný. Doporučení pro společnost je vyhnutí se riziku takovými opatřeními, aby si podnik nemusel brát případné úvěry či jiné půjčky, které problémem řeší pouze krátkodobě. Z dlouhodobého hlediska toto řešení sebou nese sebou pouze další rizika. (Opatření Viz. Tabulka č. 5)

Zvýšení nájmu – náležitostí každé nájemní smlouvy je stanovení ceny za pronájem prostor. Je otázkou, jestli je fixní nebo proměnlivá s ohledem na okolnostech. Nesmluvené zvýšení nájmu je možné řešit s pronajímatelem – podmínky dle stanov nájemní smlouvy, pro nestrannost, lepší bezpečnost a vyhnutí se potenciálním krizovým situacím je vhodné obsah listiny řešit s odborníky/právníky.

Technické problémy, selhání IT – hrozba tohoto druhu je spíše neovlivnitelná. Technických problémům interním je možné čelit např. pomocí pravidelných kontrol, revizí a servisů. V případě hromadného výpadku elektrického proudu nebo havárie vody není možné tento stav ovlivnit. To platí i v situacích selhání IT – např. selhání systému - výpadek EET, apod.

Rostoucí provozní náklady – jsou jasně interní záležitostí a je na majiteli podniku, jak se o tyto rizika bude průběžně zajímat, sledovat je a do jaké míry budou tedy ovlivnitelná.

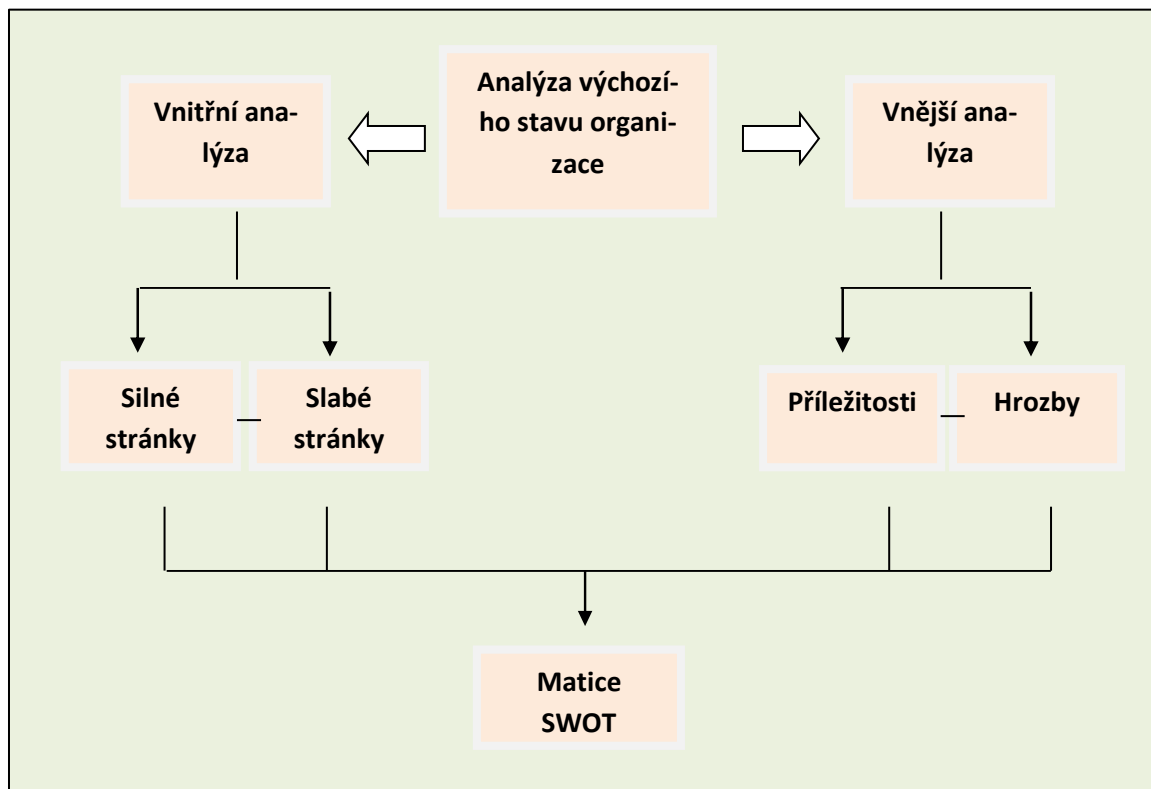
Možností řešení u tohoto rizika je mnoho a je důležité je správně vyhodnotit. Například otázka nákladů na nákup a skladování surovin: při nákupu je nutné dobře plánovat - pak je možné uspořit. Teoreticky, pokud budeme správně plánovat, nepotřebujeme sklady - tedy nemáme umrtvené finanční prostředky, neplýtváme náklady na skladování. Důležitou složkou jsou také náklady na tepelné zpracování surovin, náklady na mytí nádobí, náklady na mzdy. Je dobré mít jasně stanovenou koncepci stravovacího zařízení, eventuálně sestavit projekt, jehož součástí bude předběžný výpočet nákladů. Zkušenosti provozovatele jsou také zásadním bodem pro řešení tohoto rizika.

11 SWOT ANALÝZA

Další částí této bakalářské práce je provedení SWOT analýzy restaurace XXX s.r.o. S její pomocí můžeme odhalit rizika, jež podniku hrozí a zároveň zjistit, jak vypadá jeho sou-

časné postavení na trhu. Výstupem kompletní analýzy SWOT je chování firmy, která se snaží maximalizovat přednosti a příležitosti a minimalizovat své nedostatky a hrozby.[19]

Níže uvedená Tabulka 6 obsahuje položky, které byly hodnoceny podle váhy a závažnosti. (Viz. Kapitola 4 METODY A TECHNIKY ŘÍZENÍ RIZIK)



Obrázek 8 Základní rámec SWOT analýzy

Zdroj: Vlastní podle [3]

Tabulka 6 SWOT analýza

SWOT ANALÝZA		
	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY

INTERNÍ	S1 Kvalita potravin	W1 Téměř nový podnik na místě, již několika nefungujících restaurací
	S2 Umístění restaurace	W2 Parkovací místa pro návštěvníky restaurace
	S3 Otevírací doba	W3 Malá zastupitelnost funkce kuchaře, nedostatek personálu
	S4 Striktní dodržování hygienických předpisů	W4 Absence webových stránek
	S5 Profesionální přístup k zákazníkovi	W5 Není pravidelně prováděn průzkum trhu
	S6 Přátelské vztahy mezi pracovníky, dobrá interní komunikace	W6 Řízení podniku: pouze 1 osoba
EXTERNÍ	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
	O1 Odlišit se od konkurenčních podniků	T1 Konkurence v okolí
	O2 Dlouhodobá věrnost zákazníků	T2 Zavedení EET
	O3 Získání dobrého jména	T3 Vzrůstající náklady na suroviny, pohonné hmoty, pronájem prostor, apod.
	O4 Získání pracovníků konkurence (např. kuchař/číšník od konkurence bude chtít pracovat u nás)	T4 Ukončení nájemní smlouvy
	O5 Snižování nákladů (např. snižování cen nakupovaných surovin, nový dodavatel, apod.)	T5 Neloajální přístup zaměstnanců
	O6 Snižování sazby DPH	T6 Rostoucí nároky zákazníků

Zdroj: Vlastní

11.1 SWOT analýza – matice příležitostí a hrozeb, výkonnosti a důležitosti

Tato část práce se bude věnovat vyhodnocení SWOT analýzy restaurace XXX s.r.o. za pomocí matice příležitostí a hrozeb, která odhalí veškeré možné příležitosti a hrozby. Dále pak využijí matice intenzity vlivu (výkonnosti) a důležitosti. Tato matice slouží k vyhodnocení silných a slabých stránek.

Je zde přítomen subjektivní faktor. Hodnotitel dosazuje hodnoty dle vlastního odhadu. Pro částečnou eliminaci této subjektivity je možné zpracovávat tyto analýzy např. v rámci

pracovní skupiny popřípadě hodnotitelem by měla být osoba, dostatečně seznámená s konkrétními faktory, tak aby výsledky byly maximálně objektivní.

Matice příležitostí a hrozeb

Pomocí matice příležitostí a hrozeb lze rozlišit atraktivní příležitosti, které mohou restauraci přinést různé výhody, a zároveň odhalit hrozby, u nichž je pravděpodobné, že jim bude muset v budoucnu podnik čelit. Příležitosti tak budou nyní hodnoceny podle pravděpodobnosti úspěchu a atraktivity, naopak hrozby dle své závažnosti a pravděpodobnosti výskytu.

Tabulka 7 Matice příležitostí

MATICE PŘÍLEŽITOSTÍ		PRAVDĚPODOBNOST ÚSPĚCHU	
		Vysoká	Nízká
ATRAKTIVITA	Vysoká	O1, O2, O3, O5	O6
	Nízká		O4

Zdroj: Vlastní podle Tabulka 6

Tabulka 8 Matice hrozeb

MATICE HROZEB		PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU	
		Vysoká	Nízká
ZÁVAŽNOST	Vysoká	T1, T2	T3, T6, T5
	Nízká		T4

Zdroj: Vlastní podle Tabulka 6

Matice výkonnosti a důležitosti

Zde jsou hodnoceny silné a slabé stránky. Veškeré působící faktory je nutné odstupňovat jak podle důležitosti, tak podle intenzity jeho vlivu. Silné stránky vyhodnocené s velkou mírou důležitosti a vysokou výkonností by si měl podnik snažit udržet, naopak na slabé stránky s vysokou důležitostí, ale malou výkonností, se zaměřit a snažit se je posílit. Stránky, které se ukážou jako slabé s nízkou důležitostí i výkonností, nejsou pro podnik zásadní.

Tabulka 9 Matice výkonnosti a důležitosti

MATICE VÝKONNOSTI A DŮLEŽI-	VÝKONNOST
-----------------------------	-----------

TOSTI		Vysoká	Nízká
DŮLEŽITOST	Vysoká	S1, S2, S3, S4, S5	W1, W2, W3, W4
	Nízká	S6	W5, W6

Zdroj: Vlastní podle Tabulka 6

Následuje rozbor jednotlivých složek analýzy a je učiněno vyhodnocení s návrhy řešení.

11.2 Vyhodnocení matice rizik SWOT analýzy, navržená opatření

Z matice příležitostí (Tabulka 7) vyplývá, že restaurace může pokládat za jednu z největších příležitostí možnost odlišit se od konkurenčních podniků v okolí. Toho může dosáhnout například zajímavou nabídkou jídel či nápojů, které ostatní restaurace nenabízí, příjemným prostředím, kvalitním a rychlým servisem, schopným personálem, letní zahrádkou, zkrátka vším díky čemu se zde bude zákazník cítit příjemně a proto příště podnik vyhledá znovu. Další významnou příležitostí je získání dobrého jména na trhu, pracovat na tom, aby návštěvníci restaurace odcházeli vždy spokojeni a doporučili podnik dalším potenciálním zákazníkům. Pokud se podnik zaměří na tuto příležitost, bude zároveň pracovat i na další, což je dlouhodobá věrnost zákazníků. Spokojený zákazník se vždy rád vrací do kvalitního a dobrého podniku. Na snižování nákladů v podobě hledání nových dodavatelů a výhodnějších nákupech kvalitních surovin majitel pracuje. Pozici nákupčího zastupuje v plné míře a po diskuzi na téma snižování nákladů můžu tuto problematiku považovat za ošetřenou. Mezi další zajímavé příležitostí, které ale mají velmi nízkou pravděpodobnost úspěchu, patří snížení sazby DPH, které samozřejmě podnik neovlivní, ale pokud by tato situace nastala rozhodně by byla pro podnik příznivá. Příležitost s nízkou pravděpodobností úspěchu ale současně také nízkou atraktivitou lze spatřovat v získání pracovníků od konkurence.

Pro restauraci XXX s.r.o. také existuje řada možných ohrožení (Tabulka 8). Za největší hrozbu lze považovat konkurenční podniky v okolí. Toto riziko lze snižovat nejvíce právě tím, pokud se restaurace zaměří na své příležitosti a bude neustále pracovat na budování své dobré pověsti. Otázkou konkurenceschopnosti podnikatelského subjektu se zabýváme v kapitole 8. ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU. Jako další významná hrozba je zavedení EET, jelikož již byla elektronická evidence tržeb zavedena, podnik nemá na výběr a stejně jako ostatní restaurace i on musí veškeré tržby řádně evidovat a dbát na dodržování veškerých podmínek s tím souvisejících. S tím jsou spojeny zvýšené finanční náklady, které byly převážně jednorázové. Neovlivitelné vládní nařízení. Růst nákladů, neloajální

přístup zaměstnanců a rostoucí nároky zákazníků jsou faktory nízkou pravděpodobností výskytu. Všechny tyto záležitosti je však nutné sledovat. Pravděpodobnost výskytu ukončení nájemní smlouvy je velice nízká – je ošetřena nájemní smlouvou.

Z matice výkonnosti a důležitosti (Tabulka 9) plynou následující fakta. Kvalita potravin je základem úspěšného stravovacího zařízení a jak již bylo zmíněno, pro majitele podniku, je toto jedna ze základních priorit. To je pravděpodobně jeden z důvodů proč je o podnik XXX s r.o. zájem. Majitel spolupracuje s dlouhodobými dodavateli převážně certifikovaných výrobků a potravin. Dotazování personálu na otázky spokojenosti zákazníků s nabídkou a službami (komunikace, prostředí, kvalita a případný servis) mají kladné výsledky. Pro pravidelnou kontrolu tohoto faktoru navrhuji příležitostné dotazníkové šetření. Viz. Kapitola 9. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ. Striktní dodržování hygienických předpisů v rámci podniku je v kompetenci majitele. Bezproblémové namátkové kontroly Státní zemědělské a potravinářské inspekce a Krajské hygienické stanice jen potvrzují řádný dohled majitele a profesionalitu školeného personálu. Silnou stránkou je i příznivá otevírací doba, která je upravena vždy dle zákazníků. Za silnou stránku a velkou výhodu lze považovat polohu restaurace. Tento faktor dává podniku dobré předpoklady k prosazení se na trhu a naplnění svých podnikatelských cílů a záměrů. Schopný tým je vedle jiných aspektů silnou stránkou podniku. Restaurace je díky tomuto schopna vyhovět často velmi specifickým požadavkům a potřebám zákazníků, také díky tomu má návštěvnost podniku vzrůstající tendenci. Na prezentaci podniku personálem je kladem velký důraz. Na výkonnost pracovníků mají vliv vztahy na pracovišti, ale dá se říct, že toto je jev přirozený, vzájemné sympatie jsou jen málo ovlivnitelné, a proto této věci není přikládána tak vysoká důležitost jako záležitostem předchozím. Jednoduchým opatřením je vhodný výběr zaměstnanců (podle intuice, sympatií a zkušeností majitele).

Mezi nejvýznamnější slabé stránky patří fakt, že se jedná o zánovní podnik, podnik nedisponující vlastními webovými stránkami, nízký počet parkovacích míst a je zde malá zastupitelnost funkce kuchaře, což je pro stravovací zařízení zcela zásadní. Předpojatí mohou být hosté, kteří prostory restaurace navštěvovali za dob předchozích majitelů, kteří z mnohých důvodů museli ukončit svoji činnost. Interiér a celková úroveň, se změnila, ale to zákazník může zhodnotit až při vstupu. S tímto faktem úzce souvisí absence webových stránek, která by informovala o restauraci, její nabídce, doplněná o fotografie nově zavedeného podniku. Tvorba internetových stránek a celkově marketingová strategie je v této práci řešena (Viz. 8. ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU). Větší důslednost ze strany majitele

a celkové posílení této věci by do budoucna přineslo jistě jen pozitiva a minimalizovalo by uvedená rizika s tím spojená. Parkování – to je problém mnoha stravovacích zařízení. Řešením, by mohlo být vyhrazené stání, což by ale značně navýšilo náklady podniku. Tato situace tedy zatím nemá východisko. Nedostatek pracovní síly je v současnosti obecně známý jev. Gastronomických zařízení se tato záležitost bohužel také týká a v zájmu majitele je udržitelnost personálu, jejich dostatečná motivace k práci a příjemné prostředí, které nebudou mít důvod opustit či případně vyměnit za konkurenční. Pravidelné provádění průzkumu trhu a řízení podniku, které je v kompetenci pouze jedné osoby se pro fungování podniku nejeví až tak zásadní.

Zhodnocení SWOT analýzy

Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb slouží ke zhodnocení výkonnosti podniku a jeho budoucí perspektivy. Veškerým položkám analýzy bylo přiděleno následující hodnocení. Stupnice je navržena v rozmezí 1 – 10 bodů, kdy vyšší počet bodů představuje vyšší významnost.

Tabulka 10 *Silné stránky*

Silné stránky	Počet bodů
Kvalita potravin	10
Umístění restaurace	8
Otevírací doba	7
Striktní dodržování hygienických předpisů	10
Profesionální přístup k zákazníkovi	10
Přátelské vztahy mezi pracovníky	6
Celkem	51 bodů

Zdroj: Vlastní

Tabulka 11 *Slabé stránky*

Slabé stránky	Počet bodů
Téměř nový podnik na místě, již několika	9

nefungujících restaurací	
Parkovací místa pro návštěvníky	7
Malá zastupitelnost funkce kuchaře	8
Absence webových stránek	6
Není pravidelně prováděn průzkum trhu	5
Řízení podniku: pouze 1 osoba	4
Celkem	39 bodů

Zdroj: Vlastní

Tabulka 12 *Příležitosti*

Příležitosti	Počet bodů
Odlišit se od konkurenčních podniků	8
Dlouhodobá věrnost zákazníků	10
Získání dobrého jména	10
Získání pracovníku konkurence	5
Snižování nákladů	10
Snížení sazby DPH	8
Celkem	51 bodů

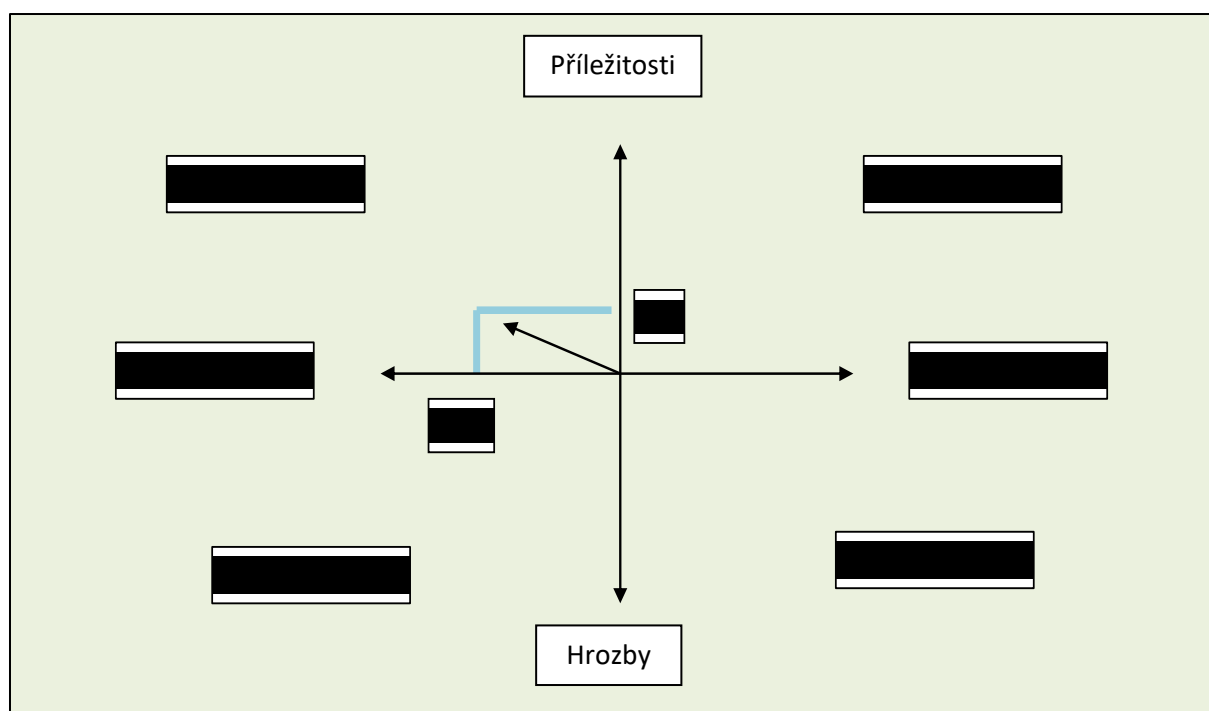
Zdroj: Vlastní

Tabulka 13 *Hrozby*

Hrozby	Počet bodů
Konkurence v okolí	9
Zavedení EET	8
Vzrůstající náklady	10
Ukončení nájemní smlouvy	9
Neloajální přístup zaměstnanců	6
Rostoucí nároky zaměstnanců	6
Celkem	48 bodů

Zdroj: Vlastní

Pomocí grafů lze konkrétní výsledky porovnat a zjistit, v jaké konkrétní fázi se podnik nachází. Vodorovná osa značí silné a slabé stránky, svislá osa příležitosti a hrozby.



Obrázek 9 Graf SWOT analýza

Zdroj: Vlastní

Z grafu vidíme, že se podnik v současnosti nachází v tzv. SO kvadrantu, který se zabývá otázkou, jak pomocí silných stránek využít příležitostí na trhu. Tzv. ofenzivní způsob řízení podniku – je charakteristický upevňováním pozice na současném trhu.

	S - silné stránky	W - slabé stránky
O - příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T - hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Obrázek 10 Schéma SWOT analýzy a strategie, jež z ní vyplývají

Zdroj: [22]

11.3 Shrnutí SWOT analýzy

SWOT analýza patří mezi nástroje, které mohou v restauraci XXX s.r.o. využívat ke kvalitnímu vyhodnocení své činnosti. Nelze očekávat zcela nová, převratná zjištění, neboť rozhodující jevy jsou kvalitně proškoleným zaměstnancům a zkušenému majiteli známy a jsou jasným předpokladem a tedy denní součástí jejich přemýšlení o práci.

Cílem analýzy je systematicky a cílevědomě uspořádat vlivy, které mohou na podnik působit a zároveň odhalit jeho možnosti. Podmínkou je metodicky správné provedení všech fází analýzy.

Na základě údajů ze zpracované SWOT analýzy bylo zjištěno, že silné stránky převládají nad slabými, stejně jako příležitosti nad hrozbami. Podnik by tak měl zaměřit pozornost na své silné stránky, snažit se klást maximální důraz na jejich využití a zároveň se chopit všech naskytnutých příležitostí.

Problematikou slabých stránek (hrozeb) se zabýváme v kapitole 11.2 Vyhodnocení matic rizik SWOT analýzy, navržená opatření.

12 ZÁVĚR

Bakalářská práce si kladla za cíl analyzovat rizika spojená s podnikáním v Restauračním zařízení XXX s.r.o., ve kterém pracuji. Měla jsem tedy příležitost zúročit své vědomosti, které jsem získala v průběhu vysokoškolského studia a také možnost uplatnit své zkušenosti a odborné znalosti v reálném prostředí na reálném podnikatelském subjektu.

Teoretická část definuje základní podnikové pojmy, objasňuje riziko, analýzu a metodiku jejich řízení. Tyto poznatky jsou následně využity při řešení rizik zvoleného podniku v praktické části práce.

V úvodu praktické části byl představen podnikatelský subjekt XXX s.r.o., provedla jsem průzkum konkurence a dotazníkové šetření, které poukázalo na potřeby a spokojenost zákazníků. Tématem bakalářské práce je *Analýza a řízení rizik* tudíž jsem aplikovala Skórovací metodu s mapou rizik a poté SWOT analýzu, která pomohla přiblížit interní a externí prostředí podniku. Z daných analýz vyplynuly důležité výsledky, byla navržena možná opatření, která by podle mého názoru mohla přispět k řízení zjištěných rizik, jež by podnik mohl v budoucnosti plně využít. Návrhy znamenají příležitosti, kterými je možné vyvážit plynoucí rizika. Intenzivnější mapování trhu a sledování změn konkurenčních prostředí znamená příležitost pro podnikatelský subjekt nalézt nové zákazníky a upevnit svoje postavení na trhu daného odvětví. Z mého hlediska, úspěšný a řádný chod firmy, lze zajistit právě díky strategickým analýzám, IT technologiím a bezpečnosti, kterou mimo jiné představují a také dohledem nad zaměstnanci. Tato práce může sloužit jako nástroj ke zlepšení současného stavu podnikatelského subjektu XXX s.r.o.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A INTERNETOVÉ ZDROJE

- [1] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [2] HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.
- [3] MERNA, Tony a Faisal F. AL-THANI. Risk management: řízení rizika ve firmě. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [4] MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- [5] PORTER, M. E. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1993. 632 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [6] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006. Expert (Grada). ISBN 8024716674.
- [7] SMEJKAL, V., RAIS, K., Řízení rizik. 3. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-30551-6.
- [8] ŠEFČÍK, Vladimír. Analýza rizik. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. 98 s. ISBN 978-80-7318-696-8.
- [9] TICHÝ, Milík. Ovládání rizika: analýza a management. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.
- [10] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [11] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.
- [12] [online]. [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>
- [13] [online]. [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/zakony/obcansky-zakonik-2014/f4580257/>
- [14] [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com>
- [15] [online]. [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Dotazn%C3%A9Dkov%C3%A9_%C5%A1et%C5%99en%C3%AD
- [16] [online]. [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/hrozi-vam-bankrot-poradime-jak-z-toho-ven/>
- [17] [online]. [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://www.factum.cz>

[18] Údaje z interních zdrojů Restaurace XXX s.r.o., ke dni 2. března 2017.

[19] [online]. [cit. 2017-05-06]. Dostupné z: http://www.kvs.tul.cz/download/educum/MZ05/VY_03_057.pdf

[20] [online]. [cit. 2017-05-06]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html>

[21] [online]. [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/29215/Pra-ce_socpol_01_17.pdf

[22] [online]. [cit. 2017-05-08]. http://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=60423

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

SZ	stravovací zařízení
Sb.	sbírky
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
v.o.s	veřejná obchodní společnost
a.s.	akciová společnost
ČR	Česká republika
HACCP	Analýza nebezpečí a kritické kontrolní body - systém kritických bodů (angl. Hazard Analysis and Critical Control Point)
MHD	Městská hromadná doprava
IT	informační technologie (angl. Information technology, dříve information technologies)
EET	Elektronická evidence tržeb

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 <i>Porterův model</i>	13
Obrázek 2 <i>Faktory ovlivňující výsledky projektu</i>	15
Obrázek 3 <i>Parametry pro úspěšnou analýzu rizik</i>	19
Obrázek 4 <i>Vztahy v analýze rizik</i>	20
Obrázek 5 <i>Mapa rozložení SZ v ČR v roce 2016</i>	28
Obrázek 6 <i>Komodity podílející se na tržbách Restaurace XXX s.r.o.</i>	33
Obrázek 7 <i>Graf - mapa rizik</i>	47
Obrázek 8 <i>Základní rámec SWOT analýzy</i>	54
Obrázek 9 <i>Graf SWOT analýza</i>	61
Obrázek 10 <i>Schéma SWOT analýzy a strategie, jež z ní vyplývají</i>	61

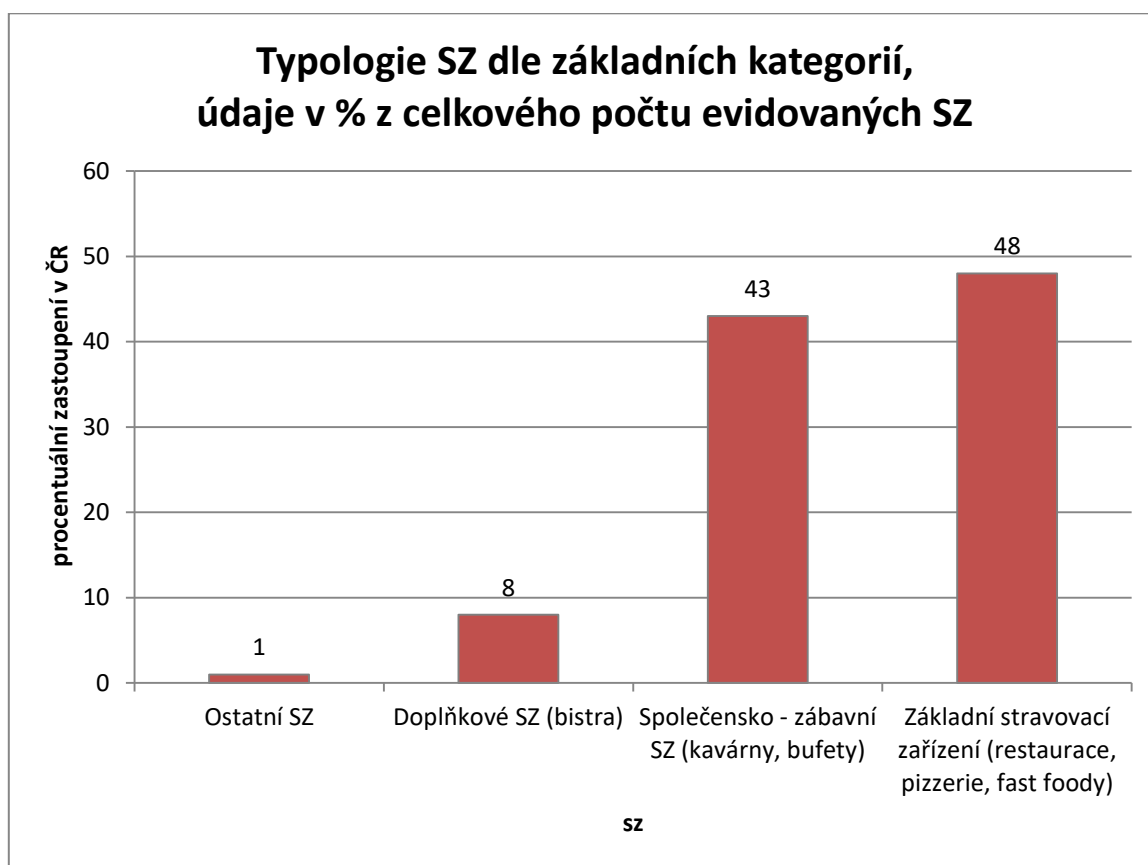
SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 <i>Maticе SWOT analýzy</i>	25
Tabulka 2 <i>Evidované SZ v ČR v letech 2014 – 2015</i>	29
Tabulka 3 <i>Identifikace rizik</i>	45
Tabulka 4 <i>Legenda k mapě rizik</i>	47
Tabulka 5 <i>Návrhy na opatření s cílem snížení rizika</i>	49
Tabulka 6 <i>SWOT analýza</i>	54
Tabulka 7 <i>Maticе příležitostí</i>	56
Tabulka 8 <i>Maticе hrozeb</i>	56
Tabulka 9 <i>Maticе výkonnosti a důležitosti</i>	56
Tabulka 10 <i>Silné stránky</i>	59
Tabulka 11 <i>Slabé stránky</i>	59
Tabulka 12 <i>Příležitosti</i>	60
Tabulka 13 <i>Hrozby</i>	60

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I <i>Graf typologie stravovacích zařízení dle kategorií</i>	70
PŘÍLOHA P II <i>Výtoč piva podniku XXX s.r.o., rok 2016</i>	71
PŘÍLOHA P III <i>Výtoč piva v Restauraci XXX s.r.o., rok 2016</i>	72
PŘÍLOHA P IV <i>Spotřeba piva v konkrétních měsících, rok 2016</i>	73
PŘÍLOHA P V <i>Detailní popis potencionálních konkurentů</i>	74
PŘÍLOHA P VI <i>Dotazník</i>	77
PŘÍLOHA P VII <i>Ohodnocení rizika</i>	83

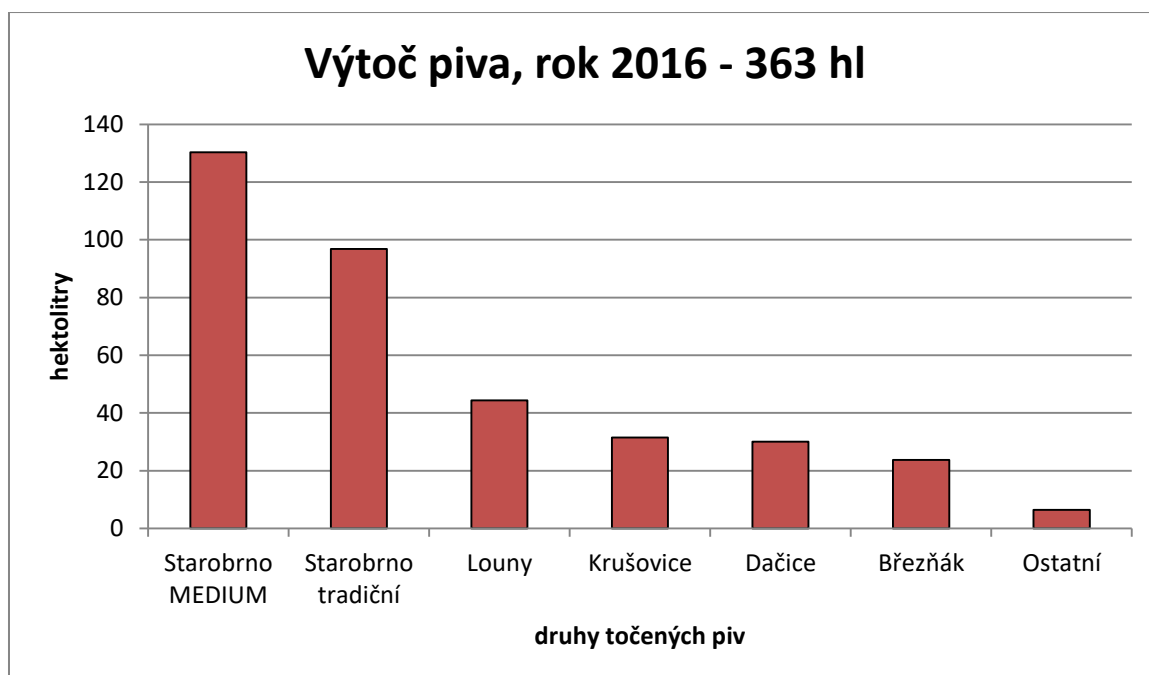
PŘÍLOHA P IGraf typologie stravovacích zařízení dle kategorií. Údaje jsem získala z externích zdrojů. [17]



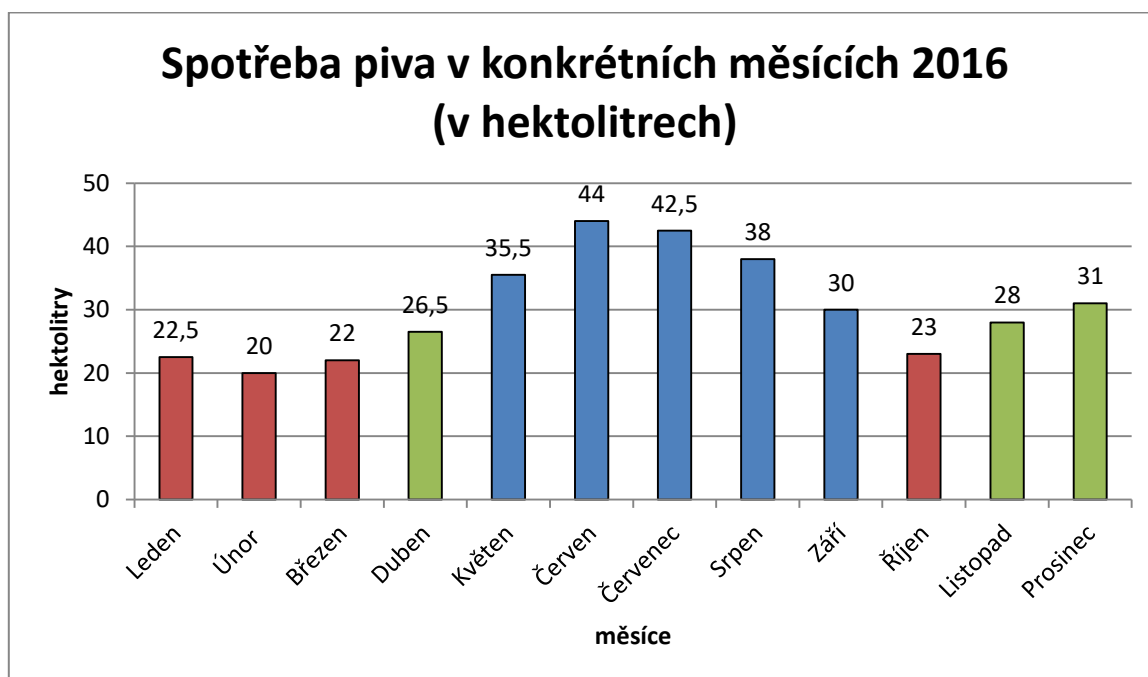
PŘÍLOHA P II Výtoč piva podniku XXX s.r.o., rok 2016 [18]

Druh	hl	x% z 100% (100% = 363 hl)
Starobrno MEDIUM	130,3	35,9
Starobrno tradiční	96,8	26,7
Louny	44,3	12,2
Krušovice	31,5	8,7
Dačice	30	8,3
Březňák	23,7	6,5
Ostatní	6,4	1,7

PŘÍLOHA P III Výtoč piva v Restauraci XXX s.r.o., rok 2016 [18]



PŘÍLOHA P IV V Spotřeba piva v konkrétních měsících, rok 2016 [18]



PŘÍLOHA P V *Detailní popis potencionálních konkurentů – průzkum [Zdroj: Vlastní [18]]*

PIVNICE U BADINŮ

Vzdálenost od podniku XXX s.r.o.: 1,2 km

Otevírací doba: Po – Ne, 11.00 – 23.00hod.

Menu: ANO, 84 – 92Kč

Silné stránky:

- moderní, útulný interiér
- pивní speciály
- internetové stránky

Slabé stránky:

- pevná otevírací doba
- nenabízí jídlo sebou
- denní menu pouze do 15.00hod

RESTAURACE ONYX

Vzdálenost: 500m

Otevírací doba: Po – Ne, 10.30 – 23.00hod.

Menu: ANO, 79-95Kč

Silné stránky:

- v nabídce pizza
- dobře situovaná restaurace

Slabé stránky:

- absence internetových stránek
- chybí zahrádka

TENIS BAR

Vzdálenost: 270m

Otevírací doba: Po – Pá, 12 – 00hod.

So – Ne, 15 – 00hod.

Menu: ANO, á 100Kč

Silné stránky:

- bar je součástí sportovního areálu

Slabé stránky:

- omezený jídelní lístek
- nevzhledný interiér

RESTAURACE SVITAVSKÁ RYCHTA

Vzdálenost: 400m

Otevírací doba: Po – Ne, 11.00 – 23.00 hod.

Menu: ANO

Silné stránky:

- vyšší kapacita

Slabé stránky:

- zastaralý interiér

RESTAURACE PASTOUŠKA

Vzdálenost: 800m

Otevírací doba: Po – Pá, 10.00 - 23.00 hod.

So – Ne, 11.00 – 22.00 hod.

Menu: ANO, 72 – 118Kč

Silné stránky:

- v nabídce pizza
- office room/školicí místnost

Slabé stránky:

- absence zahrádky

RESTAURACE HORÁCKÁ KRČMA

Vzdálenost: 800m

Otevírací doba: Po- Ne, 13.00 – 23.00 hod.

Menu: PŘÍLEŽITOSTNĚ

Silné stránky:

- dobrá lokace

Slabé stránky:

- zastaralý, nemoderní interiér
- absence zahrádky

RESTAURACE K1

Vzdálenost od podniku XXX s.r.o.: 400m

Otevírací doba: Po – Ne, 11.00 – 23.00 hod.

Menu: ANO, 79 – 109Kč

Silné stránky:

- dobré jméno a dlouholetá působnost na trhu
- design webových stránek

Slabé stránky:

- vyšší ceny
- kapacitně menší - je nutná rezervace
- absence parkovacích míst
- pevná otevírací doba
- změna či modernizace interiéru od otevření – minimální

RESTAURACE ARGENTINA GRILL HOUSE

Vzdálenost: 600m

Otevírací doba: Po – Pá, 11.00 – 22.00hod.

Menu: ANO, 79 – 99Kč

Silné stránky:

- zajímavá nabídka pokrmů
- moderní interiér
- velká letní zahrádka

Slabé stránky:

- vyšší ceny
- o víkendu zavřeno
- nespokojenost s personálem

JÍDELNA U VLKA

Vzdálenost: 1km

Otevírací doba: PO – Pá, 8.00 -15.30 hod.

Menu: ANO, 84 – 89Kč

Silné stránky:

- snaha o domácí, zdravou, bio kuchyni
- snídaňové menu
- dobrá lokace – v areálu firem

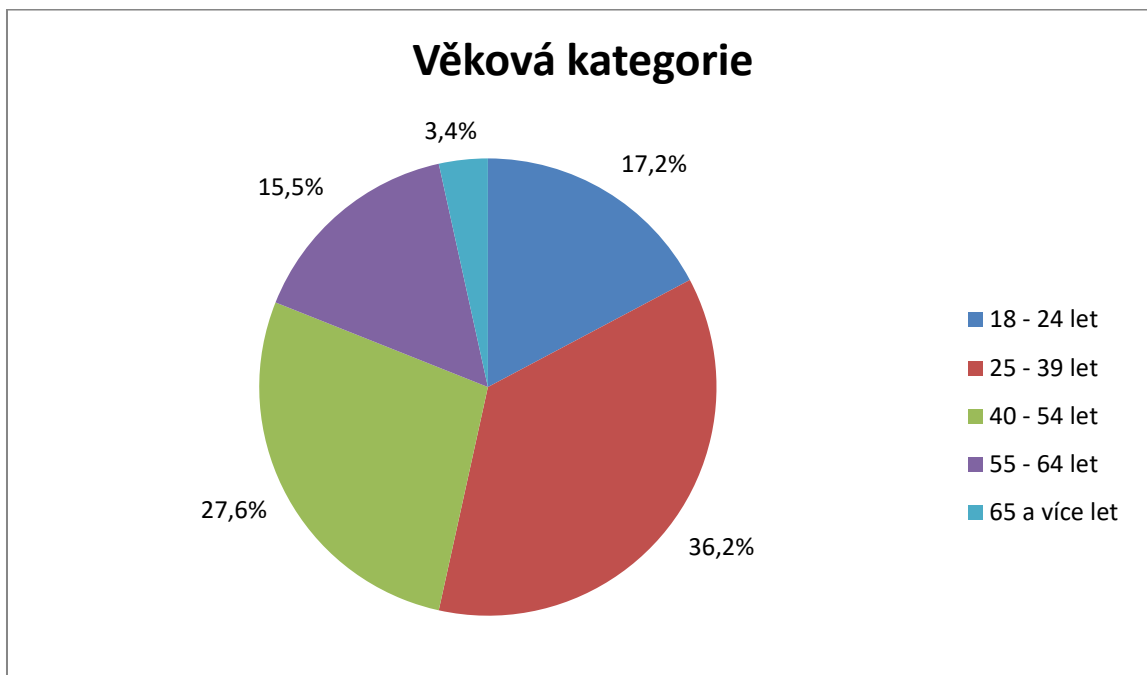
Slabé stránky:

- otevřeno pouze v týdnu
- absence zahrádky
- slouží pouze jako „jídelna“

PŘÍLOHA P VI Dotazník [Zdroj: Vlastní]

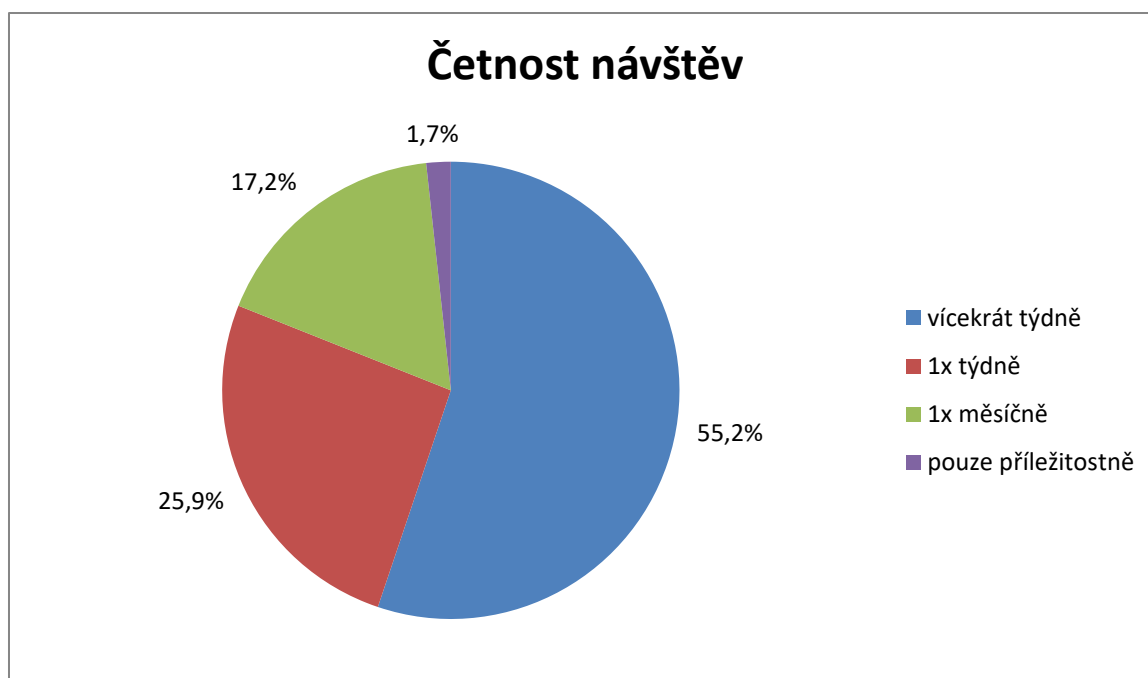
1. Do které věkové kategorie patříte?

- | | |
|-------------------------------------|----------------|
| <input type="radio"/> 18 – 24 let | 10 respondentů |
| <input type="radio"/> 25 – 39 let | 21 respondentů |
| <input type="radio"/> 40 – 54 let | 16 respondentů |
| <input type="radio"/> 55 – 64 let | 9 respondentů |
| <input type="radio"/> 65 a více let | 2 respondenti |



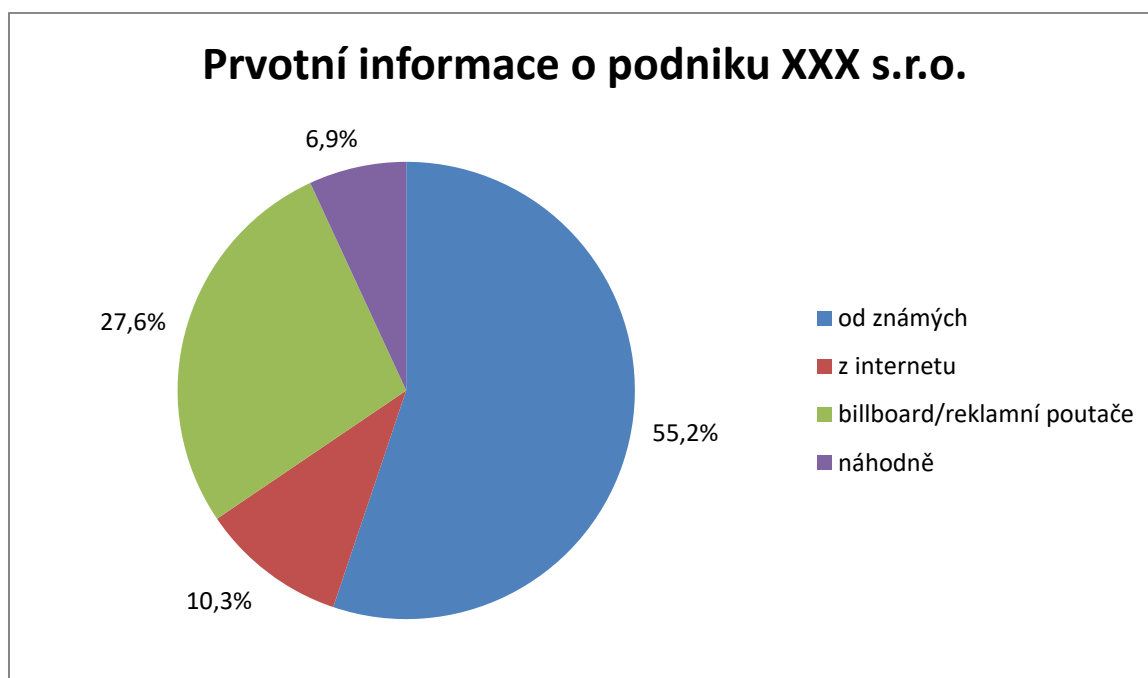
2. Jak často navštěvujete restauraci XXX s.r.o.

- | | |
|--|----------------|
| <input type="radio"/> Vícekrát týdně | 32 respondentů |
| <input type="radio"/> 1x týdně | 15 respondentů |
| <input type="radio"/> 1x měsíčně | 10 respondentů |
| <input type="radio"/> Pouze příležitostně (oslavy, vánoční večírky, ...) | 1 respondent |



3. Jak jste se o restauraci XXX s.r.o. dozvěděli?

- | | |
|--|----------------|
| <input type="radio"/> Od známých | 32 respondentů |
| <input type="radio"/> Z internetu | 6 respondentů |
| <input type="radio"/> Billboard/reklamní poutače | 16 respondentů |
| <input type="radio"/> Náhodně/už si nevzpomínám | 4 respondenti |



4. Jste spokojeni s nabídkou nápojů?

- | | |
|---|----------------|
| <input type="radio"/> Ano | 49 respondentů |
| <input type="radio"/> Ne (co byste popřípadě změnili?)
(Např.: změna značky piva, chybí vinný lístek-malý výběr rozlévaného vína, nejsou míchané nápoje, postrádám širší nabídku speciálů, uvítala bych domácí limonády) | 9 respondentů |



5. Uvítali byste změnu pokrmů v jídelním lístku?

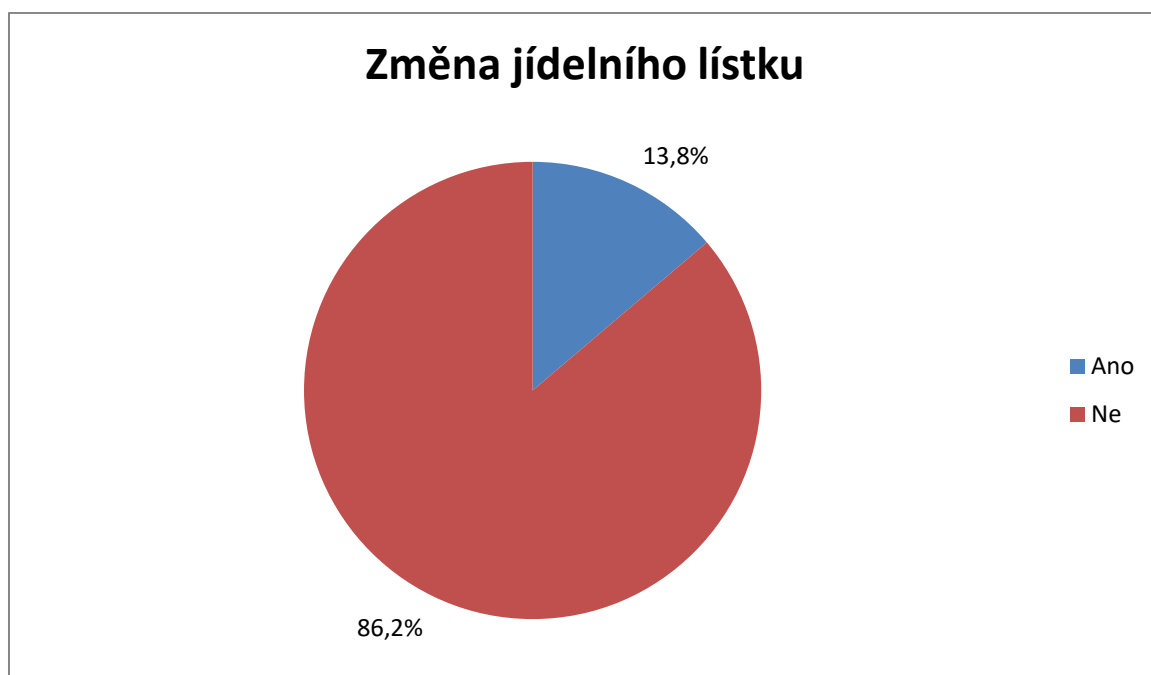
Ano (co byste změnil?)

8 respondentů

(chybí tradiční jídla, špatně sestavené menu, chybí vegetariánské pokrmy)

Ne

50 respondentů



6. Jste spokojeni s restaurací z gastronomického hlediska? Je podle Vás kvalita nabízených pokrmů dostačující?

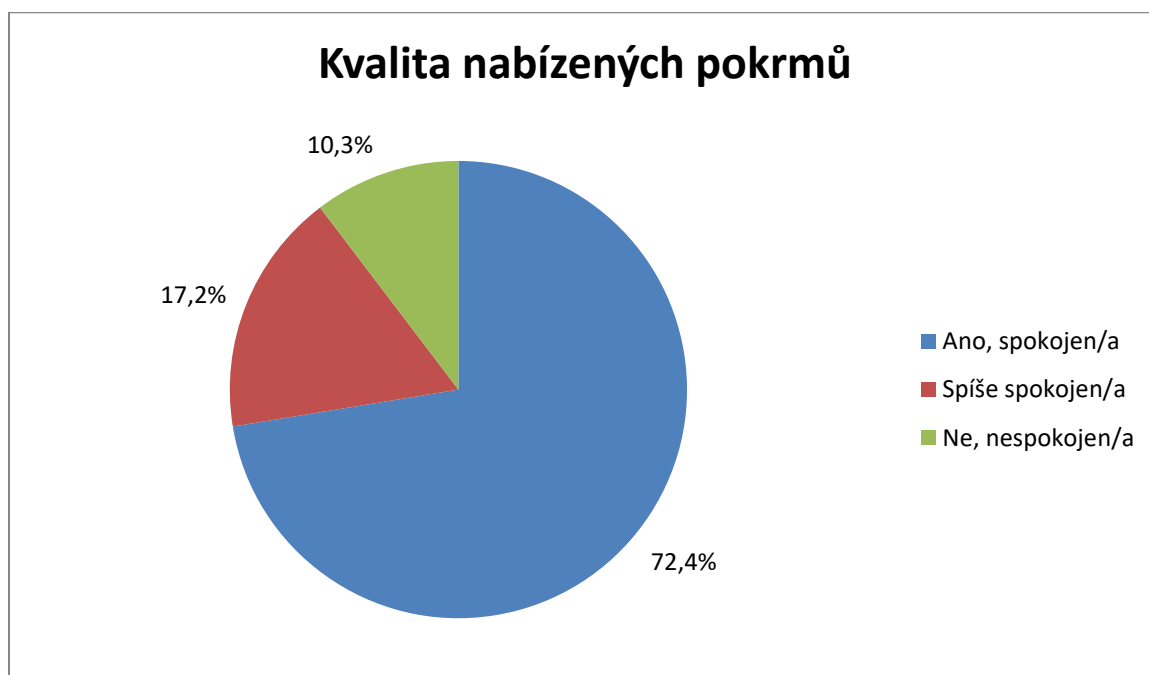
Ano, spokojen/a

42 respondentů

Spíše spokojen/a

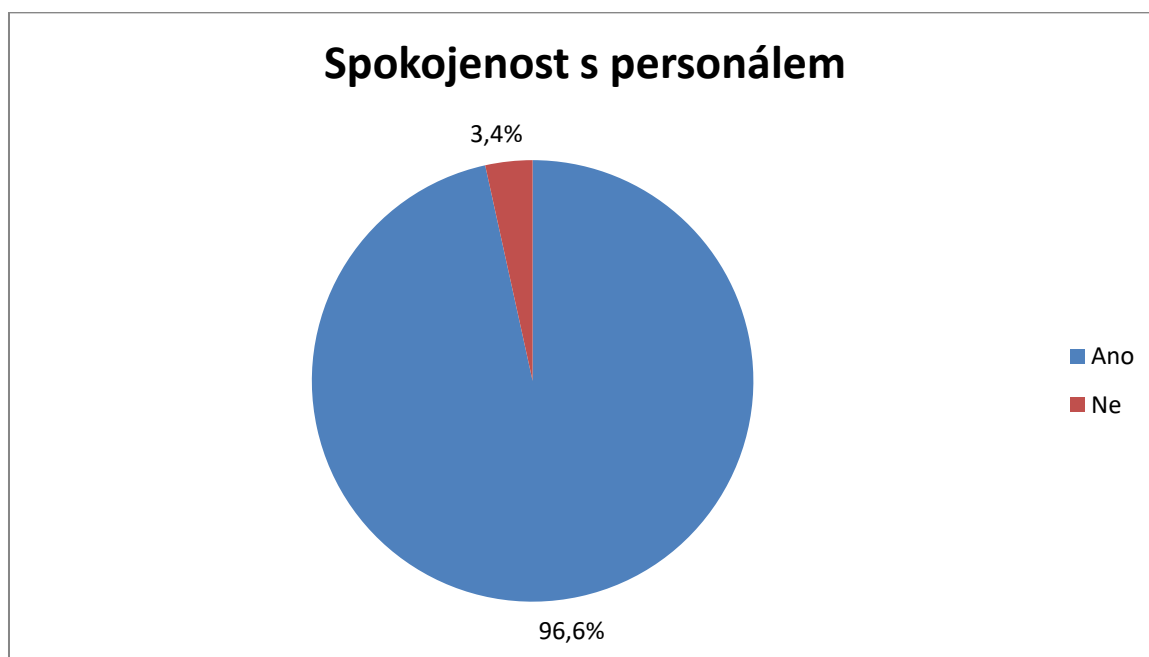
10 respondentů

- Ne, nespokojen/a (co byste změnili?) 6 respondentů (nevyhovující po estetické stránce, dlouhá doba přípravy pokrmu, nevhodný servis-stolování, studené jídlo, záměna objednávky)



7. Jste spokojeni s personálem?

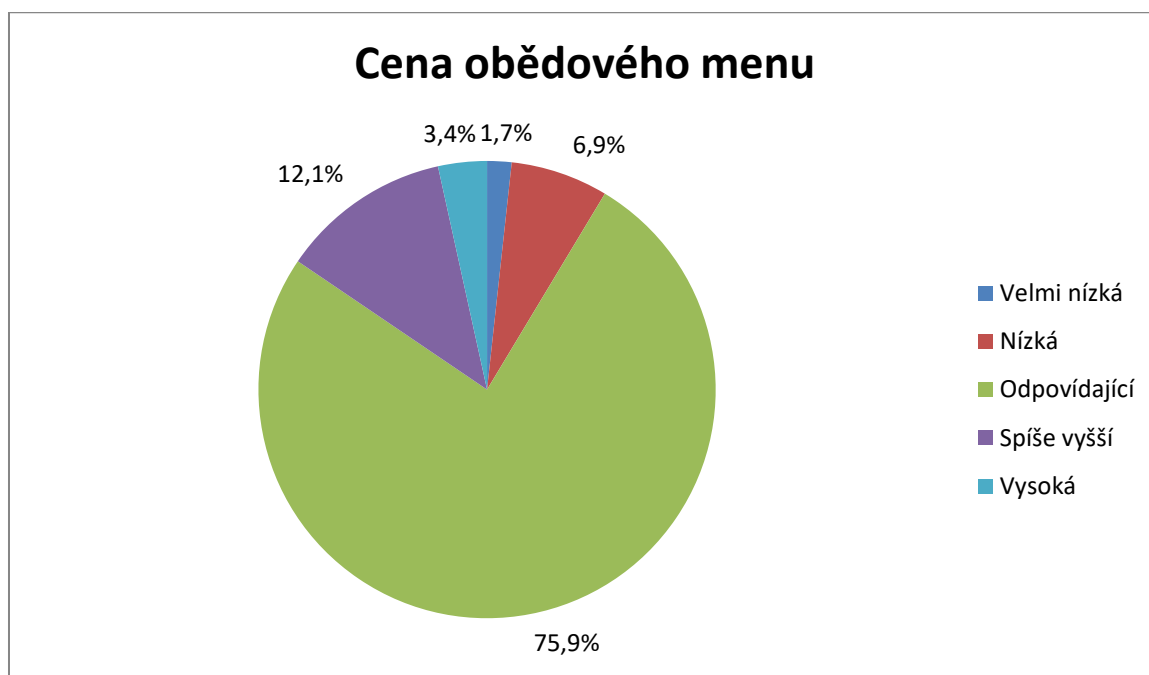
- Ano 56 respondentů
- Ne (s čím nejste spokojeni?) 2 respondenti (arogantní chování, neprofesionální jednání)



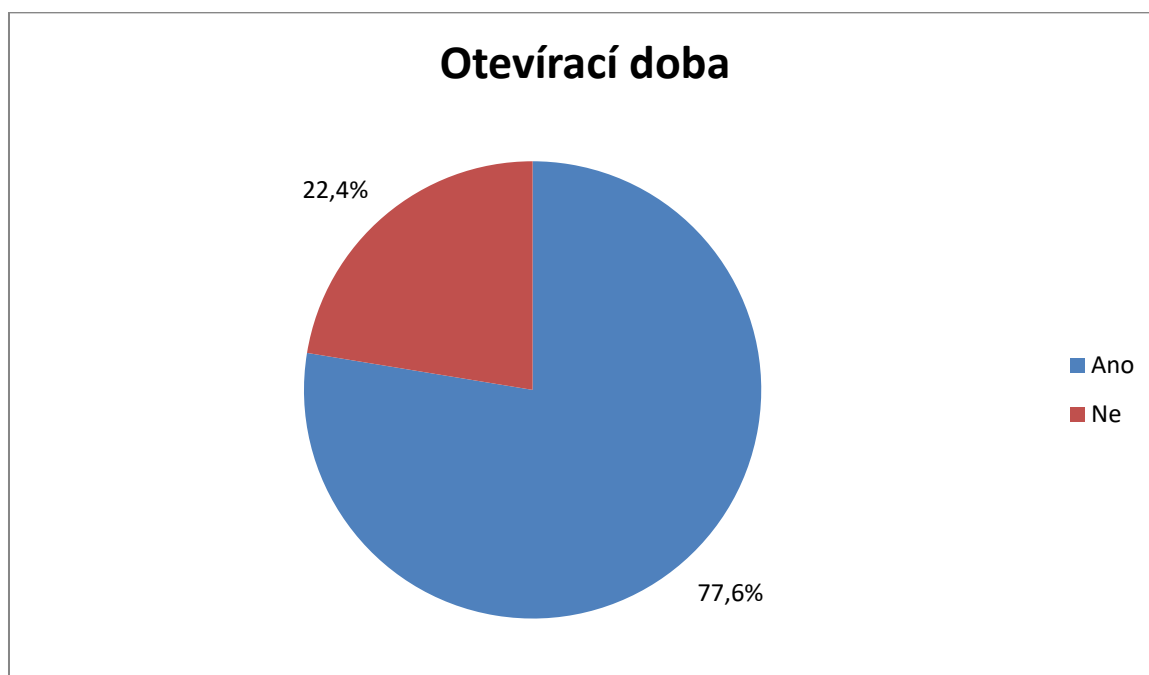
8. Cena obědového menu je podle Vás:

- Velmi nízká 1 respondentů
- Nízká 4 respondentů

- Odpovídající 44 respondentů
- Spíše vysoká 7 respondentů
- Vysoká 2 respondentů

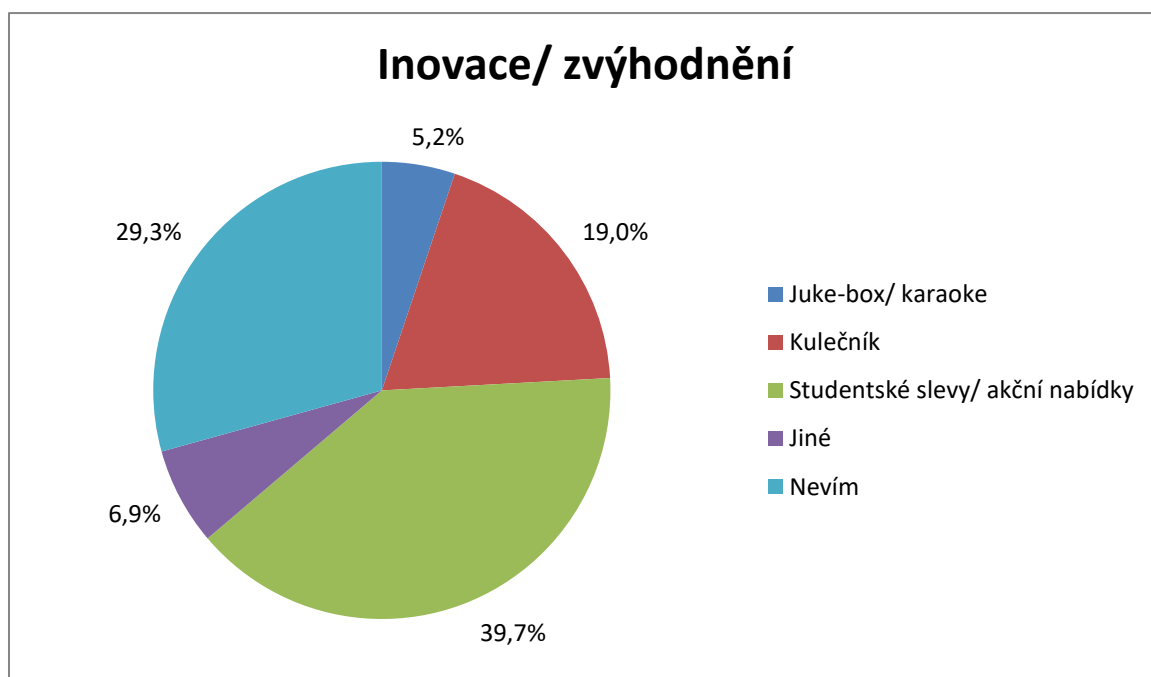


9. Vyhovuje Vám otevírací doba restaurace?
- Ano 45 respondentů
 - Ne (jak byste ji změnili?) 13 respondentů (otevřeno nonstop, otevřeno i v neděli)



10. Měli byste zájem o zavedení:
- Juke – boxu/karaoke večerů 3 respondenti
 - Kulečníku 11 respondentů

- Studentských slev/ akčních nabídek za zvýhodněné ceny 23 respondentů
- Jiné (stolní fotbal, stolní tenis/ping-pong v letních měsících na zahrádce) 4 respondentů
- Nevím 17 respondentů



PŘÍLOHA P VII *Ohodnocení rizika – dotazník, vyhodnocení [Zdroj: Vlastní]*

Ohodnocení rizika č. 1 Platební neschopnost										
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dopad 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ohodnocení rizika č. 2 Rostoucí provozní náklady										
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dopad 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ohodnocení rizika č. 3 Rostoucí současná konkurence a vznik nové										
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dopad 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ohodnocení rizika č. 4 Nedodržení smluvních podmínek ze strany dodavatele										
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dopad 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ohodnocení rizika č. 5 Nedodržení smluvních podmínek ze strany podniku										
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dopad 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ohodnocení rizika č. 6 Zdražování potravin										
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dopad 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ohodnocení rizika č. 7 Nedodržení HACCP										
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dopad 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ohodnocení rizika č. 8 Živelné pohromy										
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dopad 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ohodnocení rizika č. 9 Technické pohromy										
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dopad 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ohodnocení rizika č. 10 Vládní omezení										
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dopad 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ohodnocení rizika č. 11 Omezení ze strany městského úřadu										
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dopad 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ohodnocení rizika č. 12 Selhání IT										
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dopad 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ohodnocení rizika č. 13 Chyba v podobě lidského faktoru

Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dopad 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ohodnocení rizika č. 14 Nedostatek pracovní síly

Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dopad 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ohodnocení rizika č. 15 Zvýšení nájmu podniku

Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dopad 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ohodnocení rizika č. 16 Nízká, zastaralá nabídka produktů/služeb

Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dopad 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ohodnocení rizika č. 17 Roční období

Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dopad 1 min. až 10 max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Tabulka č.1 Ohodnocení rizika č. 1

Ohodnocení rizika č. 1						
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	6	6	5	4	7	5,6
Dopad 1 min. až 10 max.	9	8	10	8	9	8,8
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						49,3

Tabulka č.2 Ohodnocení rizika č. 2

Ohodnocení rizika č. 2						
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	7	5	8	5	7	6,4
Dopad 1 min. až 10 max.	5	4	6	6	7	5,6
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						35,84

Tabulka č.3 Ohodnocení rizika č. 3

Ohodnocení rizika č. 3						
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	5	7	9	8	8	7,4
Dopad 1 min. až 10 max.	5	5	4	4	6	4,8
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						35,52

Tabulka č.4 Ohodnocení rizika č. 4

Ohodnocení rizika č. 4						
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	4	6	7	8	5	6
Dopad 1 min. až 10 max.	7	9	10	7	7	8
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						48

Tabulka č.5 Ohodnocení rizika č. 5

Ohodnocení rizika č. 5						
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	4	4	5	6	6	5
Dopad 1 min. až 10 max.	7	6	8	9	7	7,4
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						37

Tabulka č.6 Ohodnocení rizika č. 6

Ohodnocení rizika č. 6						
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	8	4	5	6	6	5,8
Dopad 1 min. až 10 max.	5	6	7	6	4	5,6
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						32,48

Tabulka č.7 Ohodnocení rizika č. 7

Ohodnocení rizika č. 7						
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	5	4	3	6	6	4,8
Dopad 1 min. až 10 max.	8	7	9	8	10	8,4
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						40,32

Tabulka č.8 Ohodnocení rizika č. 8

Ohodnocení rizika č. 8						
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	4	4	3	5	6	4,4
Dopad 1 min. až 10 max.	6	7	8	9	7	7,4
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						32,56

Tabulka č.9 Ohodnocení rizika č. 9

Ohodnocení rizika č. 9						
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	5	4	6	6	7	5,6
Dopad 1 min. až 10 max.	7	6	7	6	8	6,8
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						38,08

Tabulka č.10 Ohodnocení rizika č. 10

Ohodnocení rizika č. 10						
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	8	6	9	7	5	7
Dopad 1 min. až 10 max.	6	4	5	6	7	5,6
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						39,2

Tabulka č.11 Ohodnocení rizika č. 11

Ohodnocení rizika č. 11						
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	5	4	3	5	6	4,6
Dopad 1 min. až 10 max.	8	6	7	4	6	6,2
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						28,52

Tabulka č.12 Ohodnocení rizika č. 12

Ohodnocení rizika č. 12						
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	8	4	5	7	5	5,8
Dopad 1 min. až 10 max.	5	6	7	6	7	6,2
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						37,12

Tabulka č.13 Ohodnocení rizika č. 13

Ohodnocení rizika č. 13						
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	7	6	8	8	6	7
Dopad 1 min. až 10 max.	4	5	5	6	4	4,8
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						33,6

Tabulka č.14 Ohodnocení rizika č. 14

Ohodnocení rizika č. 14						
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	4	3	5	6	6	4,8
Dopad 1 min. až 10 max.	7	8	9	8	7	7,8
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						37,44

Tabulka č.15 Ohodnocení rizika č. 15

Ohodnocení rizika č. 15						
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	7	6	5	6	4	5,6
Dopad 1 min. až 10 max.	8	7	9	8	7	7,8
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						43,56

Tabulka č.16 Ohodnocení rizika č. 16

Ohodnocení rizika č. 16						
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	6	4	3	4	6	4,6
Dopad 1 min. až 10 max.	7	5	7	6	7	6,4
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						29,44

Tabulka č.17 Ohodnocení rizika č. 17

Ohodnocení rizika č. 17						
Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu 1 min. až 10 max.	8	6	5	8	6	6,6
Dopad 1 min. až 10 max.	6	2	6	3	5	4,4
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu						29,04