

Identifikace a hodnocení rizik při zakládání nového podnikatelského subjektu

Bc. Michal Kaplan

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Michal Kaplan**
Osobní číslo: **L19400**
Studijní program: **N1032A020002 Bezpečnost společnosti**
Studijní obor: **Rizikové inženýrství**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Identifikace a hodnocení rizik při zakládání nového podnikatelského subjektu**

Zásady pro vypracování

1. Na základě studia domácí i zahraniční odborné literatury zpracujte teoretická východiska práce využitelná v praktické části.
2. Identifikujte rizika při zakládání nového podnikatelského subjektu ve vybraném odvětví.
3. Proveďte statistické vyhodnocení zjištěných rizik a formulujte závěry.
4. Vypracujte příručku sloužící podnikatelům k eliminaci rizik při zakládání nového podnikatelského subjektu v daném odvětví.
5. Vyhodnoťte přínosy zpracované diplomové práce.

Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.
2. REES, Michael. *Business risk and stimulation modelling in practice*. Chichester, England: Wiley, 2015. ISBN 978-1-118-90404-6.
3. SMEJKAL, Vladimír a Karel Rais. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Vyd. 4. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího diplomové práce.

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

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2020**

Termín odevzdání diplomové práce: **14. května 2021**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

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

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou 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 diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti, dne: 4. 8. 2021

Jméno a příjmení studenta: Bc. Michal Kaplan

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá identifikací a hodnocením rizik při zakládání nového podnikatelského subjektu. Teoretická část se věnuje nejdůležitějším informacím ohledně podniku a podnikání a následně je zde rozebrán pojem riziko a vše s ním spojené. Nakonec jsou zde vysvětleny metody užívané v praktické části. Na začátku praktické části je představen vzorový podnik, který je poté použit při identifikaci rizik v odvětví a jejich hodnocení. V závěru praktické části je vytvořena příručka pro podnikatele sloužící k eliminaci rizik při zakládání nového podnikatelského subjektu.

Klíčová slova: podnik, riziko, identifikace rizik, hodnocení rizik, příručka

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the identification and evaluation of risks in the establishing of a new business entity. The theoretical part deals with the most important information about the company and business. Subsequently, the concept of risk and terms associated with it are discussed. The last part of the theoretical part explains the methods used in the practical part. At the beginning of the practical part, a model company is introduced, which is then used to identify risks in the industry and their evaluation. At the end of the practical part, a guide for entrepreneurs is created to eliminate the risks of establishing a new business entity.

Keywords: business, risk, risk identification, risk evaluation, manual

Tímto bych chtěl poděkovat Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D. za vedení mé diplomové práce a za pomoc při její tvorbě.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 PODNIK A PODNIKÁNÍ.....	12
1.1 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ.....	12
1.1.1 Podnikání fyzických osob.....	13
1.1.2 Podnikání právnických osob.....	13
1.2 PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	15
2 IDENTIFIKACE A HODNOCENÍ RIZIK.....	18
2.1 RIZIKO.....	18
2.2 IDENTIFIKACE A HODNOCENÍ RIZIK.....	22
2.2.1 Identifikace rizik.....	22
2.2.2 Analýza a hodnocení rizik.....	23
2.2.3 Ošetření rizik.....	26
3 METODY VYUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	29
3.1 SWOT ANALÝZA.....	29
3.2 PEST ANALÝZA.....	34
3.3 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL.....	35
DÍLČÍ ZÁVĚR.....	38
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	40
5 SWOT ANALÝZA.....	43
5.1 SILNÉ STRÁNKY.....	43
5.2 SLABÉ STRÁNKY.....	44
5.3 PŘÍLEŽITOSTI.....	45
5.4 HROZBY.....	47
5.5 VYHODNOCENÍ ANALÝZY.....	48
5.6 VÝBĚR STRATEGIE A SHRNUÍ.....	50
6 PEST ANALÝZA.....	52
6.1 POLITICKO-PRÁVNÍ FAKTORY.....	52
6.2 EKONOMICKÉ FAKTORY.....	53
6.3 SOCIÁLNÍ FAKTORY.....	54
6.4 TECHNOLOGICKÉ FAKTORY.....	55
6.5 SHRNUÍ PEST ANALÝZY.....	55

7	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL.....	57
7.1	STÁVAJÍCÍ KONKURENCE.....	57
7.2	HROZBA VSTUPU NOVÉ KONKURENCE NA TRH	59
7.3	VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ	59
7.4	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	59
7.5	HROZBY SUBSTITUČNÍCH PRODUKTŮ	60
7.6	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ PORTEROVY ANALÝZY	60
8	VYHODNOCENÍ RIZIK	61
8.1	MAPA RIZIK.....	63
8.2	HODNOTA A VÝZNAMNOST RIZIK	64
8.3	NÁVRH OPATŘENÍ KE SNÍŽENÍ RIZIKA	66
8.4	SHRNUTÍ VYHODNOCENÍ RIZIK	69
9	NÁVRH PŘÍRUČKY K ZALOŽENÍ NOVÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU.....	70
10	VYHODNOCENÍ PŘÍNOSU PRÁCE	74
11	ZÁVĚR.....	75
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	77
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	82
	SEZNAM OBRÁZKŮ	83
	SEZNAM TABULEK.....	84

ÚVOD

V dnešních dnech, kdy se svět pomalu vrací do normálního stavu, jenž zde byl před pandemií onemocnění COVID-19 dochází k opětovnému ožívování společenského života, který v rámci protiepidemických opatření musel na dlouhou dobu utichnout. Bohužel následkem těchto opatření bylo ukončení provozu mnoha gastronomických zařízení, které nezvládly toto období, kdy nemohly mít otevřeny své provozovny, a tak zkrachovaly.

V současné době rozvolňování protiepidemických opatření a opětovného otevírání všech druhů provozů se nabízí šance pro vstup nových podnikatelských subjektů na trh. Ale i přesto, že během pandemie nemalé množství podniků zaniklo, nemusí být úplně jednoduché na trhu prorazit, a proto je dobré do podnikání vstoupit s nápadem, který by podnik odlišoval od svého okolí a nabídl mu tak určitou konkurenční výhodu. Jednou z možností odlišit se by mohl být koncept baru s možností hraní stolních her. Důvodem k tomuto počínu je, že během pandemie rostla a po ní i stále roste vysokou měrou obliba stolních her mezi lidmi, a tak by jejich popularita mohla přispět i tomuto konceptu. Avšak zajímavý nápad není vším a při zakládání podniku je nutné si dát pozor na všechna možná rizika, která jsou s tímto procesem spojena a mohou ho negativním způsobem ovlivnit.

K úspěšnému založení podniku je tak důležité pochopit vše, co se ho týká a znát všechna úskalí s tím spojená. Proto je v teoretické části rozebráno to nejdůležitější ohledně podniku společně s druhy právních forem podnikání, ze kterých je nutno si vybrat tu vhodnou pro daný druh podnikání. Dále jsou v teoretické části práce rozebrána rizika a další důležité body a procesy s nimi spojené jako identifikace, analýza a hodnocení rizik. Všechny tyto informace jsou pak velmi důležité při práci s riziky, která mohou při zakládání podniku nastat.

Po seznámení s potřebnými informacemi a metodami je v praktické části představen vzorový podnik – bar se stolními hrami, který je základem pro identifikaci, analýzu a následné hodnocení rizik, které při zakládání podniku takového druhu mohou nastat. Pomocí tohoto podniku jsou identifikována příslušná rizika a následně jsou ta nejzávažnější z nich ohodnocena a rozřazena dle jejich závažnosti. Poté jsou k těmto rizikům doporučena opatření k jejich ošetření. Po důkladném seznámení s těmito riziky a návrhy k jejich ošetření je vypracována příručka pro podnikatele, která má za úkol eliminovat rizika a dát doporučení při zakládání nového podnikatelského subjektu v daném odvětví.

CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Cílem diplomové práce je identifikace a hodnocení rizik při zakládání nového podnikatelského subjektu a následné vytvoření příručky sloužící podnikatelům k eliminaci rizik při zakládání nového podnikatelského subjektu v daném odvětví.

V teoretické části práce je zpracována rešerše pomocí zdrojů jak českých, tak i zahraničních. Hlavními tématy této části jsou podnik, podnikání, podnikatelský plán, riziko a jeho identifikace společně s vyhodnocením. V závěru části jsou vysvětleny metody užívané v části praktické.

V praktické části je nejprve vytvořen vzorový podnik, který slouží k identifikaci a následné vyhodnocení identifikovaných rizik. Rizika jsou v této práci identifikována a analyzována pomocí metody SWOT, pomocí analýzy PEST a Porterovy analýzy. Tato kombinace je použita proto, aby byly postíženy všechny aspekty podnikání a nebyla vynechána žádná možná rizika, která by při zakládání nového podnikatelského subjektu mohla nastat. Potom co jsou všechna rizika identifikována následuje jejich vyhodnocení a návrh opatření k jejich ošetření. V závěru práce je za pomoci zjištěných rizik vytvořena příručka pro podnikatele, jejíž účelem je eliminovat rizika při zakládání nového podnikatelského subjektu, a tak podnikateli ulehčit práci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIK A PODNIKÁNÍ

Podnikání se dá definovat jako soustavná samostatná činnost určité osoby provozovaná za účelem dosažení zisku. Podle Občanského zákoníku je za podnikatele považován ten, kdo samostatně na vlastní účet a odpovědnost soustavně vykonává výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem za účelem dosažení zisku. Jinak řečeno je podnikání jakákoliv aktivita, která se pravidelně opakuje, k jejímuž vykonávání je osoba oprávněna a jejím provozováním vzniká zisk. A podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. (Šafrová Drážilová, 2019, s. e11)

1.1 Právní formy podnikání

Na začátku podnikání je jedním z nejdůležitějších rozhodnutí výběr vhodné právní formy. Každá forma podnikání má své výhody, nevýhody a specifika. Přestože je možné se později rozhodnout jinak a zvolit odlišný typ podnikání, změny, které s sebou toto rozhodnutí přinese, jsou svázány s mnohými komplikacemi, případně i nemalými náklady. Proto je vhodné si právní formu svého podnikání důkladně rozmyslet hned na začátku.

Prvním rozhodnutím, které podnikatel musí učinit je, zda bude podnikat jako fyzická nebo právnická osoba. Podnikání jako právnická osoba je většinou více administrativně a kapitálově náročné než podnikání osoby fyzické.

Výběr konkrétní právní formy podnikání by měl vycházet z odpovědí na důležité otázky:

- Kolik osob bude podnik zakládat?
- Čím se bude podnik zabývat?
- Jaká jsou rizika z hlediska ručení a možných závazků?
- Jak vypadá okolí podniku?
- Jak velký bude podnik na začátku a jak velký plánuje být v budoucnu?
- Jaké jsou dostupné finanční prostředky?
- Jaké jsou akceptovatelné zřizovací náklady?

(Srpková a Řehoř, 2010, s. 57; Šafrová Drážilová, 2019, s. e686)

1.1.1 Podnikání fyzických osob

Nejjednodušší formou podnikání je podnikání fyzických osob. K začátku není potřeba kapitál ani společníci. Nejčastější podnikání fyzických osob je na základě živnostenského oprávnění. Dle vykonávané činnosti se živnosti dělí na ohlašovací a koncesované. Ohlašovací živnost lze provozovat okamžitě poté, co je ohlášena na živnostenském úřadě a podnikající fyzická osoba splňuje všechny potřebné podmínky. U živností koncesovaných je třeba získat státem udělené povolení k podnikání v konkrétním oboru. Mezi koncesované živnosti spadají především obory, při kterých existuje riziko poškození zdraví, života, majetku nebo veřejného zájmu. Těmito obory jsou například výroba alkoholických nápojů či zacházení se zbraněmi a střelivem.

Základní podmínky pro založení a provozování živnosti jsou:

- Plná svéprávnost – způsobilost k právnímu jednání. Může ji nahradit přivolení soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti,
- Trestní bezúhonnost – Za bezúhonného se zde nepovažuje ten, kdo spáchal úmyslný trestný čin v souvislosti s podnikáním nebo trestný čin spáchaný úmyslně a byl mu za něj uložen nepodmíněný trest odnětí svobody,
- Neexistence nedoplatků na finančním úřadu, sociálním a zdravotním pojištění.

Mezi hlavní výhody podnikání fyzických osob je snadné a rychlé založení, možnost volně nakládat se ziskem, jednodušší administrativa a danění zisku pouze daní z příjmu fyzických osob. Avšak nevýhodou zde je, že podnikatel ručí celým svým majetkem a v nejhorším případě tak může přijít o celý svůj majetek. (Lipovská, 2017, s. e1185-1187; Šafrová Dražilová, 2019, s. e694; Zákon č. 455/1991 Sb.)

1.1.2 Podnikání právnických osob

Založení podnikání právnických osob je obecně náročnější než fyzických. Vzniká nový právní subjekt – právnická osoba. Mezi obchodní společnosti patří veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost a družstva.

Veřejná obchodní společnost („v.o.s.“)

Je založena alespoň dvěma společníky. K jejímu založení není potřeba žádný základní kapitál, ale musí vzniknout na základě společenské smlouvy, ve které je stanovena velikost podílů společníků a vzájemné právní vztahy. Všichni společníci zde ručí za závazky vzniklé v podnikání celým svým majetkem. Společníci si mezi sebe zisk dělí podle smlouvy nebo rovným dílem a daní se pouze daní z příjmů. (Šafrová Drášilová, 2019, s. e697)

Komanditní společnost („k.s.“)

Podobně jako u veřejné obchodní společnosti jsou k založení komanditní společnosti potřeba minimálně dva zakladatelé – komanditista a komplementář. Dá se říci, že komanditní společnost je něco mezi veřejnou obchodní společností a společností s ručením omezeným. Zisk komanditní společnosti je daněný daní z příjmu fyzických osob. V komanditní společnosti ručí komplementář za majetek společnosti celým svým majetkem a komanditista pouze do výše svého nesplaceného vkladu. V komanditní společnosti se často jedná o vztah investora a podnikatele. Podnikatel má nápad, ale postrádá potřebné finance, a proto je zde investor, který mu propůjčí své finance. Zisk se dělí opět dle společenské smlouvy nebo na půl mezi společnost a komplementáře. (Lipovská, 2017, s. e1191-1194)

Společnost s ručením omezeným („s.r.o.“)

Společnost s ručením omezeným je nejoblíbenější formou kapitálového podnikání. K jejímu založení stačí pouze jeden zakladatel. Maximální počet společníků ale omezen není. Minimální výše základního kapitálu je 1 Kč. Společnost ručí za své závazky celým svým majetkem a společníci pouze do výše svých nesplacených vkladů. Všichni společníci společnosti jsou členy nejvyššího orgánu společnosti – valné hromady, ta rozhoduje pomocí hlasování podle velikosti podílů společníků. Chod zajišťuje jednatel společnosti. Dále může být jmenována dozorčí rada, která dohlíží na jednatele. (Šafrová Drášilová, 2019, s. e700-705)

Akciová společnost („a.s.“)

Při zakládání akciové společnosti je potřebný minimální kapitál ve výši 2 000 000 Kč. Základní kapitál akciové společnosti je rozdělen na akcie. Vlastníci akcií jsou oprávněni podílet se na zisku a řízení společnosti. Valná hromada je nejvyšším orgánem akciové společnosti. Ta je složená ze všech akcionářů společnosti a volí představenstvo. Představenstvo je statutárním orgánem, který rozhoduje a řídí operativní záležitosti

společnosti. Kromě představenstva valná hromada volí také dozorčí radu, která dohlíží na činnost představenstva.

Za své závazky ručí pouze akciová společnost, a to celým svým majetkem. Zisk z akciové společnosti je vyplácen akcionářům ve formě podílů na zisku neboli dividend. (Šafrová Drážilová, 2019, s. e709; Zákon č. 90/2012 Sb.)

1.2 Podnikatelský plán

Neoddělitelnou součástí přípravy k založení podniku je zpracování podnikatelského plánu. Jeho sepsání před samotným založením podniku má významnou roli. Může takto podnikateli pomoci v ucelení myšlenek, představ o podobě podniku a cílech kterých chce podnikatel dosáhnout společně s prostředky kterými toho docílí. Díky tomu získá podnikatel reálnější představu o skutečné podobě podniku. V některých případech může být podnikatelský plán vyžadován i externími subjekty, které si ho chtějí prohlédnout, aby získali bližší představu o záměrech podnikatele. Příkladem může být předložení podnikatelského plánu při žádosti o půjčku v bance.

Podnikatelský plán je dokument, ve kterém podnikatel vylíčí všechny důležité vnější a vnitřní okolnosti, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit fungování podniku. Úkolem podnikatelského plánu je podrobněji přiblížit záměry podnikatele a jeho podnikání v budoucnu. Dále může vytvořený plán sloužit jako pomocný nástroj při plánování, rozhodovacích procesech či kontrole v případech, kdy podnik stojí před významnými změnami.

Přínosy podnikatelského plánu mohou být přehledné představení záměrů firmy nebo získání důležitých poznatků, které mohou pomoci v dalším rozvoji. Mezi další výhody se dá zařadit možnost odhalení chyb nebo rizik, které mohou při daném typu podnikání nastat. Dále může plán také poskytnout předpověď budoucího finančního vývoje v dané oblasti podnikání. A nakonec nesmí být opomenuta informační role plánu, která informuje okolí nebo zaměstnance firmy o jeho záměrech.

Při tvorbě podnikatelského plánu je důležité dodržovat určité zásady. Těmito zásadami jsou srozumitelnost, logičnost, stručnost a pravdivost. Je totiž důležité, aby byl vytvořený dokument snadno pochopitelný, čitelný a uváděl reálná data.

Struktura podnikatelského plánu není přesně dána a může se lišit plán od plánu nebo může mít v různých odvětvích podnikání jinou podobu. (Veber a Srpová, 2012, s. e302-311; Parson, 2021)

Podle Srpové (2020) může mít podnikatelský plán následující podobu:

Obsah

Obsah podnikatelského plánu je důležitou částí, která nesmí být opomenuta. Je důležitý pro snadné vyhledávání a lepší přehlednost dokumentu.

Shrnutí

Ve shrnutí jsou stručně zodpovězeny nejdůležitější otázky ohledně podnikatelského plánu. Těmito otázkami jsou: o jakou společnost se jedná, co je předmětem její činnosti, na jaké zákazníky cílí, jak velký je trh na který chce vstoupit nebo jak velké finanční prostředky ke svému vzniku společnost potřebuje.

Popis podnikatelské příležitosti

V této části je objasněno v čem spočívá podnikatelská příležitost, jaké produkty podnik nabízí a proč v daném odvětví může podnik uspět.

Všeobecný popis firmy

Zde se nacházejí základní informace o firmě. Jsou zde uvedeny základní údaje o majiteli společnosti, adresa jejího sídla, datum založení a další.

Klíčové osobnosti

Obsahem této části jsou informace o zakladatelích podniku a dalších důležitých osobách v jeho struktuře. Lze se zde například dovědět o dosaženém vzdělání nebo podnikatelských zkušenostech daných osob.

Analýza trhu a zákazníků

Zde se nachází pomocí analýz a průzkumů zjištěné informace o trhu na který chce podnik vstoupit. Čtenáři se zde mohou například dočíst o druhu a velikosti trhu nebo o typu zákazníků a jejich preferencích.

Okolí firmy a analýza konkurence

Náplní této kapitoly je analýza okolí společnosti a současných trendů. Samozřejmostí je analýza konkurence, která zodpovídá otázky, jakými jsou: kolik konkurentů je na trhu, jaké jsou jejich služby, ceny, cíle a jak si na současném trhu vedou.

Marketingové strategie

Zde se nachází popis marketingového plánu společnosti. V tomto plánu je vysvětleno, jakým způsobem bude společnost cílit na potenciální zákazníky, co jim nabídne, jak se je bude snažit nalákat a jakým způsobem se bude snažit o zajištění svého místa na trhu.

Výroba a dodavatelé

V této části jsou popsány výrobní postupy nebo nabízené služby a jsou zde zdůrazněny konkurenční výhody zakládaného podniku. Následně jsou zde popsány vztahy s dodavateli a jejich význam pro chod podniku.

Personální zabezpečení

Tato část poskytuje přehled o počtu zaměstnanců, jejich pozicích, potřebné kvalifikaci a nárocích na ně.

Realizační projektový plán

Jsou zde určeny všechny kroky a aktivity potřebné k realizaci podnikatelského plánu společně s časovým harmonogramem jejich plnění.

Finanční plán

Zde je převeden podnikatelský plán do číselné podoby. V případě zakládání podniku je zde nejprve rozebrán zakladatelský rozpočet. Mezi další body zde patří zahajovací rozvaha, výkaz zisků a ztrát, cash flow, výpočet bodu zvratu a jiné

Analýza rizik

V této části jsou identifikována, analyzována a popsána všechna rizika, která mohou podnik během jeho založení nebo jeho života potkat a ovlivnit.

Přílohy

V přílohách se nacházejí další důležité dokumenty, informace a jiné položky které jsou pro projekt důležité.

2 IDENTIFIKACE A HODNOCENÍ RIZIK

Cílem identifikace rizik je nalezení všech rizik, která mohou mít na své okolí negativní dopady. Hodnocení rizik je poté proces, jehož cílem je vyhodnocení závažnosti rizik a sestavení priorit jejich ošetření.

2.1 Riziko

Pod pojmem riziko si v dnešní době velká část lidí představí určitý druh nejistoty z výsledku nebo obavu z budoucnosti. Avšak pojem riziko nemůže být chápán pouze negativně, protože může přinést i pozitivní výsledky.

Výraz *risico* pochází z italského a označoval úskalí, kterému se museli mořeplavci při plavbě vyhnout. Následně se tímto slovem vyjadřovalo „vystavení nepříznivým okolnostem“. Ve starších encyklopediích najdeme pod tímto heslem vysvětlení, že se jedná o odvalu či nebezpečí, případně „že riskovat“ znamená odvážit se něčeho. Až teprve později se objevuje i význam ve smyslu možné ztráty. Dnes již víme, že nebezpečí představuje něco poněkud jiného a v teorii rizika souvisí s hrozbou. Podle dnešních výkladů se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty, či zničení, případně nezdaru podnikání. Riziko je těsně spjato s nejistotou o budoucím vývoji.

Pro pojem riziko neexistuje přesně stanovená definice, a tak může být riziko vysvětlováno a chápáno různě:

- Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.
- Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.
- Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků
- Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného.
- Situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti.
- Nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko).
- Nebezpečí chybného rozhodnutí.
- Možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko).
- Střední hodnota ztrátové funkce.

- Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému.
- Kombinace pravděpodobnosti události a jejího následku.

V rámci řízení podnikatelských rizik je riziko chápáno zejména jako možnost, kdy nastane situace, která se bude lišit od předpokládaného stavu či vývoje. Riziko tak nelze brát pouze jako pravděpodobnost samotnou. Kromě pravděpodobnosti riziko obsahuje také kvantitativní rozměr existující události. Riziko dále pokračuje i v jiných kategoriích. V ekonomice je „riziko“ užíváno ve spojení s nejasným postupem ekonomických procesů a jejich neurčitých výsledků. (Smejkal a Rais, 2013, s. e403)

V uvedených definicích rizika lze nalézt pojmy pravděpodobnost, variabilita, odchýlení, neurčitost a možnost. Tyto pojmy ukazují, jak už bylo dříve řečeno, že riziko vzniká z určité míry nejistoty.

Nejistota a riziko jsou rozdílné pojmy, které by neměly být zaměňovány. Nejistota neznamena riziko obecně, ale riziko vzniká působením nejistoty na splnění cíl, kterých chceme dosáhnout. Může se jednat o cíle osobní (potřebuji se včas dostat na schůzku, chci zhodnotit své úspory), cíle při provádění projektu (chceme dodat zadaný výsledek projektu včas a s dodržением rozpočtu) nebo podnikové (zvýšit čistý zisk podniku, podíl n trhu, vytvářenou přidanou hodnotu, optimalizovat podnikové procesy a logistiku atd.)

Hovořit o výši rizika je tedy možné pouze ve vztahu k cílům. Například rizikovost dvou obdobných projektů výstavby elektrárny bude jiná, pokud u jednoho z nich bude vzhledem k požadavkům zákazníka nutné zkrátit čas od zahájení projektu do uvedení do provozu – projekt s napjatým harmonogramem ponese vyšší riziko, vyšší rizika budou v zemi s nestabilním počasím nebo byrokratičtějším systémem povolování provozu.

Nejistotu lze rozdělit na dva typy. Těmito typy jsou variabilita a neurčitost.

Variabilita, kdy výsledek není předem známý, ale bude ve známém rozsahu (např. hod. kostkou.) okolnosti nejistoty jsou dostatečně známé, ale nevíme, který z výsledků nastane.

Neurčitost, kdy výsledek závisí na okolnostech, o nichž nemáme dostatek znalostí, například nevíme, zda dojde k nějaké události nebo dokonce může nastat událost, kterou v té době nikdo neočekává.

Rozdíl mezi oběma typy nejistoty je takovýto:

V prvním případě (variabilita) jsou potřebné znalosti k dispozici a je možné určitě pravděpodobnost možných výsledků (šestku hodím s pravděpodobností 1/6)

V druhém případě (neurčitost) takový popis možný není a je třeba nejistotu subjektivně odhadnout nebo získat dodatečné informace nebo znalosti a nejistotu více specifikovat, omezit nebo odstranit. (Korecký a Trkovský, 2011, s. 29; Rees, 2015, s.34)

2.1.1 Druhy rizik

Rizika mohou být dělena z mnoha pohledů, a to zejména dle oborů činností. Ale z čistě obecného pohledu mohou být podle Fotra a Hnilici (2014) dělena na:

- **Podnikatelské riziko a čisté riziko:** Podnikatelské riziko má pozitivní i negativní stránku. Ale čisté riziko má pouze stránku negativní – to znamená, že zde existuje nebezpečí vzniku nepříznivých situací neboli odchylek od žádoucího stavu. Čistá rizika se obvykle vztahují ke ztrátám na životech a škodám na majetku organizací a jednotlivců, poškození zdraví nebo ztrátám života vyvolaných přírodními jevy, technickými systémy a jejich selháním a jednáním lidí. (Fotr a Hnilica, 2014, s. 21)
- **Systematické riziko a nesystematické riziko:** Systematické riziko platí pro všechny podnikatelské subjekty – oblasti podnikatelské činnosti. Příkladem mohou být změny peněžní a rozpočtové politiky, změny zákonů nebo změny cen surovin na trhu. Riziko nesystematické je specifické pro určitý obor podnikání – například odchod důležitého zaměstnance či porucha výrobního zařízení společnosti. (Management mania, 2020)
- **Vnitřní a vnější riziko:** Vnitřní rizika jsou faktory, které ovlivňují firmu zevnitř. Vnější rizika mají jako svůj zdroj externí faktory. Vztahují k podnikatelskému okolí firmy. Mohou být makroekonomické (tržní, politické změny) a mikroekonomické (konkurence, zákazníci.) (Altaxo, ©2013-2021)
- **Ovlivnitelné a neovlivnitelné riziko:** Jako ovlivnitelné riziko lze chápat riziko, které je možno určitým způsobem ošetřit, a to buď snížit pravděpodobnost jeho vzniku nebo rozsah. V případě neovlivnitelného rizika nelze zamezit jeho příčinám ani snížit jeho pravděpodobnost. Lze zde pouze přijmout opatření ke snížení nepříznivých následků rizika. (Fotr a Hnilica, 2014, s. 22)

- **Primární a sekundární riziko:** Sekundární riziko může vzniknout po přijetí opatření sloužících ke snížení primárního rizika.
- **Riziko ve fázi přípravy, realizace a provozu projektu:** Jsou to všechna rizika, která mohou ohrozit termíny realizace projektu či dodržení rozpočtu. Rizika ve fázi představují všechny rizikové faktory, které ovlivňují hospodářské výsledky projektu. (Fotr a Hnilica, 2014, s. 22)

Podnikatelská rizika

Rizik, která ovlivňují podnikání je celá řada. Mohou ohrožovat všechny oblasti podnikatelské aktivity a žádná organizace proti nim není imunní. Mezi tato rizika mohou patřit:

- Riziko správy a řízení společnosti
- Obchodní riziko
- Riziko reputace
- Riziko kontinuity podnikání
- Obnova po katastrofě
- Strategické riziko
- Riziko finanční a úvěrové
- Politické riziko
- Informační bezpečnost
- Riziko podvodu
- Tržní riziko
- Projektové riziko
- Operační riziko
- Technické riziko
- Riziko zdraví a bezpečnost
- Smluvní riziko
- Enviromentální riziko

(Korecký a Trkovský, 2011, s. 29; Management of Risk Guidance for Practitioners, 2010, s. 127)

2.2 Identifikace a hodnocení rizik

Analýza rizik bývá chápána zejména jako dvoufázový proces složený z identifikace rizik, které by mohly mít negativní nebo pozitivní dopady na výsledky aktivit subjektu. Součástí identifikace rizik může být i stanovení jejich důležitosti, které umožňuje lepší třídění například kvůli jejich naléhavosti.

Rozhodování o realizaci určitých aktivit zatížených rizikem vyžaduje jeho zhodnocení vůči určitým kritériím spojeným s přijatelností či nepřijatelností rizika. Tato fáze, která navazuje na analýzu rizika představuje fázi hodnocení rizika. Toto hodnocení poskytuje důležité informace při rozhodování o přijetí nebo zamítnutí určité rizikové aktivity. Analýza rizik, jejich hodnocení, poté příprava, výběr a realizace opatření na jejich snížení představují klíčové fáze managementu rizika. (Fotr a Hnilica, 2014, s. 17)

2.2.1 Identifikace rizik

Cílem této fáze je najít co největší počet rizik projektu, porozumět jim a správně je popsat. Je zde vhodné najít co největší počet možných rizik a později některá vyloučit než některá rizika vůbec nevzít v potaz. Kromě hledání potencionálních nebezpečí projektu je také důležité hledat i věci pro projekt prospěšné.

Chybou by bylo nezapojit do procesu identifikace rizik co nejvíce zainteresovaných stran na projektu, kterými jsou zákazník, uživatel, přímí dodavatelé, interní experti apod. Důležité je na projekt nahlédnout také z pohledu nezainteresované osoby, která může nalézt rizika, kterých by si přímí účastníci projektu nevšimli. (Korecký a Trkovský, 2011, s. 171)

Pro kvalitní identifikaci rizika je důležité, aby se nezaměřila pouze na celek, ale je mnohem účinnější rozdělit objekt na menší části. Rozčlenění umožňuje lépe zaměřit myšlení subjektů podílejících se na identifikaci rizik a jít do větší hloubky než v případě, kdy se zabýváme všemi aspekty najednou. Takto lze zajistit, že pozornosti neuniknou žádné významné aspekty, problémy či otázky. (Fotr a Hnilica, 2014, s. 26)

Metody identifikace rizik

Ke zjištění rizik lze využít celou řadu metod, důležité je však vybrat tu správnou. Vybraná metoda by měla odpovídat vytyčeným cílům, schopnostem zpracovatelů a dostupným informacím.

Jako metody mohou být využity například:

- Posouzení dokumentace a báze znalostí
- Metody získávání informací
 - Brainstorming
 - Technika nominální skupiny
 - Diagramy příbuznosti
 - Strukturované rozhovory
 - Metoda Delphi
 - Dotazníky
- Analýza SWOT
- Kontrolní seznamy – checklisty
- Analýza předpokladů a omezení
- Analýza kořenových příčin
- Diagramy:
 - Ishikawa diagram
 - Systémové a procesní diagramy
 - Diagramy vlivů
 - Diagramy pole sil, analýza pole sil

(Korecký a Trkovský, 2011, s. 210)

2.2.2 Analýza a hodnocení rizik

Je dalším krokem po fázi Identifikace rizik. Fáze analýzy rizik se snaží stanovit, jaký dopad mohou mít tato rizika na cíle projektu a snaží se vyhodnotit priority jejich dalšího ošetření. Analýza rizik takto bývá často chápána jako proces, ve kterém jsou definovány hrozby společně s pravděpodobností jejich uskutečnění a poté jejich následným dopadem na stanovená aktiva. (Smejkal a Rais, 2013, s. e 435)

Podle Koreckého a Trkovského (2011) je z praxe je spolehlivě ověřeno pravidlo 80:20, kdy 80 % dopadů je způsobeno 20 % rizik a má tedy smysl věnovat 80 % času rizikům s největším dopadem na cíle projektu a začít je řešit jako první.

Postup v této fázi závisí na typu a charakteru projektu, jeho důležitosti a jeho rizikovost. Dalším faktorem ovlivňující postup v této fázi je počet identifikovaných rizik. Ve většině případů platí, že se počet nalezených rizik zvětšuje:

- S růstem rizikovosti projektu (roste stupeň nejistoty)
- S růstem důležitosti projektu
- Podle doplňkového ukazatele typu projektu, kde se velký počet rizik objevuje zejména u:
 - externího projektu dodávky k zákazníkovi (nový produkt, vstup na nové trhy)
 - vývojových projektů, kde vzniká zcela nový produkt, technologie
 - velkých investiční projektů (nová výstavba)
 - implementace systémů řízení podniku
 - restrukturalizace podniku

Cílem fáze analýzy rizik je tedy blíže analyzovat rizika a jejich vzájemné vazby, ohodnotit je kvalitativně nebo kvantitativně, ohodnotit celkové riziko projektu. Poté dle zpracovaného hodnocení stanovit priority pro ošetření rizik. Z nich poté vyčlenit rizika s největší prioritou a rizika, která lze tolerovat a jejich ošetření není nutné, a nakonec zbydou rizika, která budou více analyzována a ošetřena až po rizicích nejvyšší priority.

Tato fáze se v průběhu managementu opakuje. Poprvé se provádí ještě před návrhem akcí k ošetření rizik, dále v rámci fáze ošetření rizik a zase znovu i po realizaci projektu. (Korecký a Trkovský, 2011, s. 255)

Nejběžněji užívanými metodami v rámci analýzy a hodnocení rizik jsou metoda kvantitativní a kvalitativní. Používána bývá buď jedna z těchto metod nebo mohou být také užity v kombinaci.

V rámci kvalitativní metody dochází ke slovnímu ohodnocení rizik či jejich zařazení ve stupnici, která je přizpůsobena projektu. Kvalitativní metody bývají většinou oproti metodám kvantitativním jednodušší a také rychlejší. Využívají se při nedostatku kvantitativních údajů, jako předchůdce kvantitativní analýzy nebo v situacích kdy

kvalitativní hodnocení plně postačuje. Nevýhodou kvantitativních metod může být větší subjektivita při hodnocení nebo jejich menší přesnost.

Kvantitativní metody jsou postaveny na matematických výpočtech. Jejich výhodou je větší detailnost. Výpočty získané údaje tak poskytují lepší obraz zejména při hodnocení velkého množství rizik. Avšak nevýhodou kvantitativních metod jsou větší nároky na potřebné základní informace, větší časová náročnost a větší složitost jejich vypracování. (Smejkal a Rais, 2013, s. e 533)

Finální fáze hodnocení rizik může mít podobnu rozřídění rizik do skupin a poté posouzení výsledků, kterých bylo dosaženo, popřípadě opakování celého procesu hodnocení rizik. Těmito skupinami mohou například být:

- **Nejzávažnější (TOP) rizika s nejvyšší prioritou řešení**

Tato rizika díky jejich závažnosti je nutno řešit přednostně, protože mají největší vliv na výsledky projektu. Velmi často je pro tato rizika nutno preventivních zásahů k jejich minimalizaci, v nejlepší případě k jejich úplnému odstranění.

- **Rizika akceptovatelné ke sledování**

Tato kategorie rizik už má mnohem menší vliv na výsledky projektu než kategorie předcházející. I když není nutno do těchto rizik zasahovat preventivně není vhodné je nechávat bez povšimnutí. Proto je na místě jejich monitorování a případná reakce na jejich vývoj.

- **Rizika ostatní, k hlubší analýze**

Jedná se o rizika, které nespádají do žádné z předešlých kategorií. Vyžadují další analýzu a přezkoumání podle časových a finančních možností. (Korecký a Trkovský, 2011, s. 256)

Při vyhodnocování rizik je důležité, aby žádné z rizik nebylo opomenuto a dále aby všechna rizika byla adekvátně ohodnocena. Nebezpečím může ku příkladu být podcenění některých rizik a jejich následné podhodnocení kvůli provozní slepotě nebo nedostatečně objektivnímu pohledu na riziko. Proto je vhodné využití kombinace hodnotících metod a začlenění více hodnotitelů do procesu jak interních, tak i externích.

2.2.3 Ošetření rizik

Fáze ošetření rizik má jako svůj cíl nalezení a výběr odpovídajících strategií k ošetření rizik, jejich prevenci a celkové přípravě na všechny hrozby. Celý proces tohoto kroku se většinou děje až po získání dostatku podkladů a výsledků z analýz a následného hodnocení rizik v předešlém kroku. Kromě hrozeb zde však může dojít i k využití příležitostí a jejich posílení.

Postup v této fázi závisí na typu projektu. A záleží přesně na tom, zda se jedná o projekt, který ještě není schválen k realizaci anebo jestli se jedná o projekt, který se už realizuje. V případě projektu, který je stále ve fázi plánování se v případě kladného hodnocení projektu a způsobu ošetření rizik stanoví a schválí výše rezerv na pokrytí rizik a rozpočet celého projektu. Následně projekt přechází do fáze realizace.

V situaci, kdy rizika projektu nelze dostatečným způsobem ošetřit, se stává projekt nepřijatelným. V takovéto situaci je stále možné ustoupit od realizace projektu, aniž by nastalo větší množství negativních důsledků.

V případě projektu, který se nachází už ve fázi realizace se rozhoduje o tom, jestli jsou rizika pro projekt přijatelná a zda po zavedení navržených opatření budou rizika a rezervy pro ně stanoveny přijatelné. Opatření proti rizikům mohou být v této fázi stále přehodnocena a pozměněna. Je však důležité pečlivě zvážit, jestli v realizaci projektu pokračovat nebo ho zastavit.

Finálním krokem této fáze je zavedení plánu a kroků pro ošetření rizik a provedení preventivních úkonů k jejich ošetření. (Korecký a Trkovský, 2011, s. 365)

Pro každé riziko může být připraveno i více variant řešení, jelikož ošetření daného rizika může vyvolat jiná rizika, které bude nutno ošetřit. V projektech, kde jsou rizika vzájemně propojena je nutno vytvořit komplexní scénáře ošetření rizik, které berou v potaz všechna rizika.

Při tvorbě scénářů na ošetření rizik je důležité vzít v potaz výsledky z provedených kvantitativních a kvalitativních analýz, dále kritéria pro určení přijatelnosti a nepřijatelnosti rizika, všeobecné souvislosti v projektu, vlastníky rizika, pořadí rizik dle jejich závažnosti, očekávané dopady rizik na projekt, dokumentaci projektu a další faktory související s daným projektem. (Korecký a Trkovský, 2011, s. 368)

Metody ošetření rizik

Na postupy při ošetření rizik mohou být různé pohledy. Důležité je tak vybrat nástroje, které jsou schopny nejlépe odpovídat na konkrétní riziko. Každý nástroj má situaci, ve které je nejvhodnějším a náklady na jeho uskutečnění jsou nejmenší. Nejběžněji užívanými nástroji jsou strategie vyhnutí se riziku, přenesení rizika, zmírnění rizika a přijetí rizika. (Smejkal a Rais, 2013, s. e 833)

- **Vyhnutí se riziku**

Strategie vyhnutí se riziku spočívá v provedení takových opatření a změn, aby samotné riziko vůbec nenastalo nebo bylo eliminováno. To může být dosaženo ku příkladu nalezením jiné cesty dosažení cíle projektu pomocí užití jiných postupů, technologií či úpravou harmonogramu projektu. Dále se lze vyhnout riziku pomocí změny cílů projektu. Avšak tuto možnost lze volit spíše v počáteční fázi projektu než během jeho realizování. (Korecký a Trkovský, 2011, s. 369)

- **Přenesení rizika**

Tato metoda představuje přenesení rizika a odpovědnosti za něj na jinou stranu, která disponuje lepšími schopnostmi se s daným rizikem a případně jeho následky vypořádat. Tohoto řešení se většinou dosahuje smluví cestou. K příkladům může patřit: pojištění, platební záruky, uzavření kupních smluv, odkup pohledávek a jiné. (Korecký a Trkovský, 2011, s. 370)

- **Zmírnění rizika**

V případě, kdy se riziku není možné vyhnout, není možný jeho transfer nebo je to v dané situaci výhodnější dochází k volbě strategie zmírnění následků rizika. V této situaci zůstává riziko stále ve vlastnictví subjektu realizujícího projekt. Zmírnění rizika tak spočívá ve snížení pravděpodobnosti jeho vzniku nebo zmenšení jeho následků, popřípadě v kombinaci obou možností. Cestami k tomuto zmírnění mohou například být: volba kvalitnějších materiálů, schopnějších zaměstnanců nebo zavedení důkladnějších kontrol. V rámci zmírnění rizika je důležité volit taková opatření, která jsou účinná, právně přijatelná, nákladově přijatelná a lze je vykonat včas před naplněním hrozby. (Smejkal a Rais, 2013, s. e 870), (Korecký a Trkovský, 2011, s. 371)

- **Přijmutí rizika**

K přijmutí rizika dochází většinou v případě, kdy neexistují žádné výhodnější postoje vůči riziku. Takovými situacemi mohou být případy, kdy se není možné riziku vyhnout, nelze ho přenést, nelze zmírnit, anebo by některá z těchto možností byla z finanční nebo jiné stránky méně výhodná než samotné přijmutí onoho rizika. Jedním z dalších případů, kdy k přijmutí rizika může dojít je situace, kdy si podnikatel není tohoto rizika vědom. Avšak důležitou věcí, která nesmí být opomenuta je důkladné posouzení významu rizika a jestli je možnost jeho přijmutí přijatelná pro daný projekt (Smejkal a Rais, 2013, s. e 863), (Korecký a Trkovský, 2011, s. 373)

3 METODY VYUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI

V praktické části práce budou použity tyto vybrané analytické metody. Kombinace těchto metod bude mít za cíl kompletní analýzu, která analyzuje rizika a prostředí ze všech možných úhlů tak, aby nebylo nic opomenuto.

3.1 SWOT analýza

Je jedna z nejjednodušších a nejčastěji používaných technik pro komplexní analýzu projektu. Jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy (popřípadě problémů řešení projektů atd.) a její současné pozice. Její výhody jsou v rychlosti, jednoduchosti, přehlednosti a funkčnosti. Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy.

Název metody je tvořen začátečními písmeny slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti), threats (hrozby). Jádro metody tedy spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř skupin – silné a slabé vnitřní stránky organizace a faktory vyjadřující příležitosti a nebezpečí jako vlastnosti vnějšího prostředí.

Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací silných stránek a příležitostí a minimalizací slabých stránek a hrozeb. Výsledkem analýzy je pak: strategie silných stránek, strategie slabých stránek, strategie příležitostí a strategie hrozeb. (Křížek a Neufus, 2014, s. e522; Černý, 2020)

Tabulka 1 Matice SWOT analýzy (vlastní zpracování)

Vnitřní prostředí	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Vnější prostředí	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)

Vnitřní prostředí

Sem patří faktory/vlastnosti/činitele, které je organizace schopna přímo ovlivnit. Vnitřní prostředí ovlivňuje silné a slabé stránky firmy. Příkladem významných bodů jsou:

- Finanční síla
- Zaměstnanci
- Technologická úroveň
- Zákazníci
- Nabízené produkty
- Značka

Vnější prostředí

Do vnějšího prostředí patří všechny faktory, které na organizaci působí z vnějšku a ona se jim je nucena přizpůsobit anebo je využít. V zásadě platí, že firma (organizace) tyto faktory nemůže ovlivnit (na rozdíl od faktorů vnitřního prostředí), to znamená, že může na ně pouze reagovat. Jde například o:

- Změny legislativy
- Vývoj trhu

- Vznik nových technologií
- Konkurence
- Ekonomický faktory
- Demografické a kulturní faktory

(Pertryl, 2017)

Silné stránky

Při analýze silných stránek se jedná o určení vnitřních sil firmy. Je důležité si uvědomit v čem má organizace vůči své konkurenci navrch a v čem je její největší síla. Nesmí se opomenout zvážit silné stránky jak z vnějšího pohledu, tak i z vnitřního pohledu. Jak firma vnímá sama sebe, jak ji vnímají zaměstnanci a jak je na ni nahlíženo očima zákazníka a případně konkurence. Vhodnými otázkami mohou být:

- Jak je na tom organizace dobře z finančního hlediska?
- Má organizace zmapovaný trh v oboru svého působení?
- Jaké jsou její konkurenční výhody? Jak k nim přistupuje?
- Co dělá organizace lépe než konkurence?
- Má loajální zákazníky?
- Řídí současný management firmu úspěšně?
- Má organizace unikátní, jedinečný produkt?

Slabé stránky

Zde se organizace snaží zjistit jaké jsou její slabiny, kde se jí nevede a v čem pokulhává za ostatními. Stejně jako u silných stránek je zde důležité na organizaci nahlédnout zevnitř i z vnějšku. Je vhodné přiznat si všechny nedostatky, které organizace má, protože jen se s nimi může lépe vypořádat.

Otázkami, které si organizace může položit jsou:

- Má organizace nějaké konkurenční nevýhody?
- Chybí v organizaci klíčové znalosti a kompetentní lidé?

- Má organizace široký nebo úzký výrobní sortiment?
- Je v organizaci jasně stanovená strategie a cíle?
- Má organizace schopné vedení?
- Trpí organizace vnitřními problémy?
- Co lze zlepšit?

Příležitosti

Jsou to vnější příležitosti, které se na trhu vyskytují. Velmi důležité je včas objevit a rozpoznat, následně je využít ve svůj prospěch. Otázkami hledající příležitosti mohou být:

- Může organizace využít růst trhu k vlastnímu růstu?
- Má organizace možnost a prostředky k diverzifikaci produktů?
- Existují skupiny potencionálních zákazníků?
- Je možnost vstoupit na nové trhy?

Hrozby

Představují nebezpečí, která působí z vnějšku. Je důležité je sledovat a včas na ně reagovat patřičnými opatřeními jinak mohou způsobit organizaci problémy.

Příklady otázek ptající se hrozby pro organizaci:

- Dochází ke změnám potřeb zákazníka?
- Jak vláda zasahuje do podnikání?
- Je trh nasycen?
- Je činnost organizace ohrožena prodejem substitutů?
- Jakým překážkám čelí organizace?
- Jaké je chování konkurence?
- Jaké nové technologie organizaci chybí?

(Vochozka a Mulač, 2012, s. e1803; Brain tools, ©2014-2021)

Postup vypracování

Při zpracovávání SWOT analýzy je důležité postupovat systematicky a dbát na to, aby nedocházelo k záměně kvadrantů, například silných stránek za příležitosti a podobně. Dále je důležité zaměřit se zejména na klíčové faktory a vynechat body, které jsou pro práci nepodstatné. V neposlední řadě je podstatné zahrnout pouze fakta a objektivní názory, ne body, jejichž pravdivost nelze prokázat. (Management Mania, 2020)

Výběr strategie

Následně po zodpovězení potřebných otázek a vypracování všech oblastí je vhodné vyhledat vzájemné synergie mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a silnými stránkami a podobně. Tyto synergie mohou být použity pro stanovení strategie a rozvoje firmy. (Srpková a Řehoř, 2010, s. 134; Pořízek, 2019)

Tabulka 2 Druhy SWOT strategií (vlastní zpracování)

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Ofenzivní strategie (Strategie SO)	Strategie spojení (Strategie WO)
Hrozby (T)	Defenzivní strategie (Strategie ST)	Strategie úniku/likvidace (Strategie WT)

Strategie SO – ofenzivní strategie – Díky převažujícím silným stránkám je podnik schopný využít nabízející se příležitosti.

Strategie ST – defenzivní strategie – Díky silným svým stránkám může organizace minimalizovat hrozby.

Strategie WO – strategie spojení – Podnik má převažující slabé stránky, tudíž je výhodou využití příležitostí a spojení ke zmírnění nebo odstranění slabých stránek.

Strategie WT – strategie úniku/likvidace – Podnik je slabý a v neatraktivním prostředí, a tak by měl uvažovat o přesunu do jiného prostředí, popřípadě o omezení nebo likvidaci podnikatelských aktivit. (Srpková a Řehoř, 2010, s. 134; Pořízek, 2019)

3.2 PEST analýza

Každý podnik kromě toho, že ovlivňuje své okolí, je svým okolím také ovlivňován. Z takového důvodu je důležité, aby podnik znal kromě sama sebe také i své okolí. K tomu slouží strategická analýza PEST. Analýza se zabývá rozbořením makrookolí podniku a jeho vlivu na něj. Název PEST je složen z prvních písmen anglického označení skupin, kterými se analýza zabývá. Těmito skupinami jsou:

P (political) – politicko-právní faktory: Tyto faktory tvoří společenským systém, v němž firmy uskutečňují svou činnost. Systém je dán mocenským zájmem politických stran a vývojem politické situace v zemi a jejím okolí. Politická situace,

E (Economic) – ekonomické faktory: Vycházejí z ekonomické situace země a hospodářské politiky státu. Patří sem například: vývoj HDP, nezaměstnanost, daňové podmínky, inflace, úroveň příjmů a další.

S (Social) – sociální faktory: Berou v potaz podobu společnosti. Patří sem například životní styl, životní úroveň, míra vzdělanosti obyvatelstva, věkový profil nebo pracovní návyky obyvatel.

T (Technological) – technologické faktory: Faktorem jsou technologické podmínky v zemi/na trhu. Jsou jimi například trendy v nových technologiích, výdaje na vývoj a výzkum či vybavenost konkurence.

Dále se dá setkat i s rozšířenou verzí PEST analýzy, a to PESTLE. Zde je analýza rozšířena o faktory legislativní a ekologické.

L (legal) – legislativní faktory: Vlivy legislativní jako změny zákonů, antimonopolní opatření nebo regulace zahraničního obchodu.

E (ecological) – ekologické faktory: Předmětem je problematika životního prostředí jako přírodní zdroje, podnebí atd. (Srpková a et al., 2020, s. e868)

Při zpracování PEST analýzy není nejdůležitější nalézt a analyzovat všechny složky. Hlavním úkolem je identifikovat takové události, jevy, rizika a vlivy, které jsou pro podnik nejvýznamnějšími a nejvíce jen ovlivňují nebo budou v budoucnosti ovlivňovat.

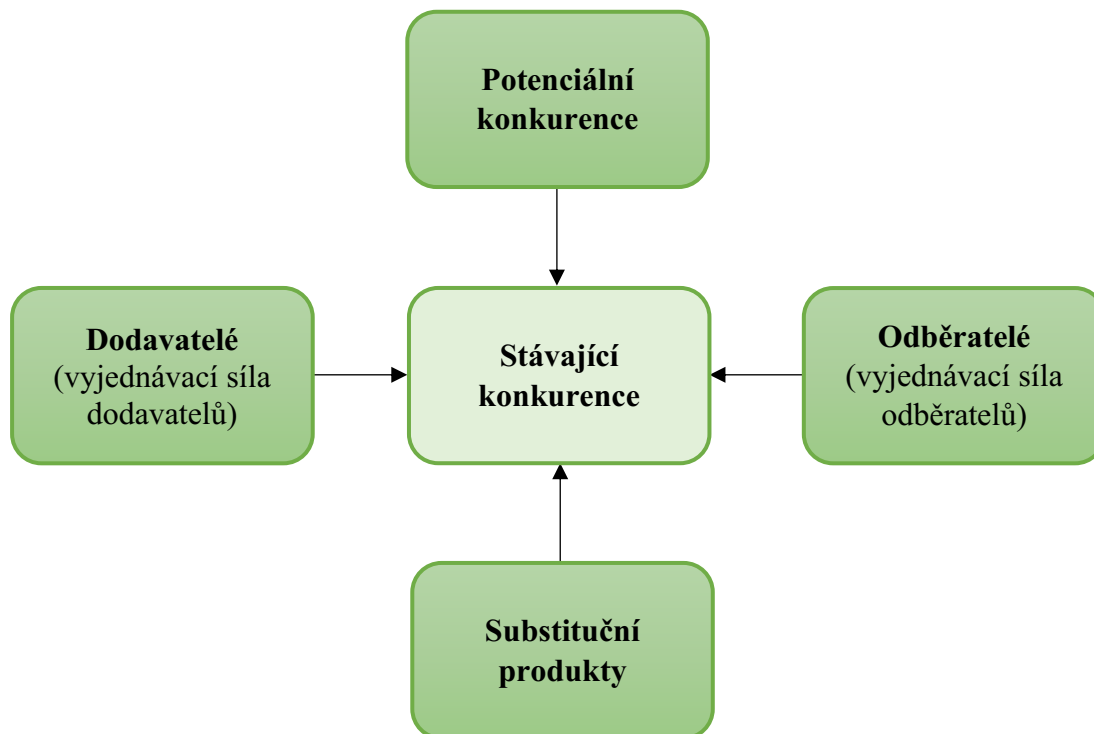
3.3 Porterova analýza pěti sil

Je nástrojem k analýze konkurenčního prostředí v rámci jednoho odvětví. Používá se převážně ve strategickém managementu. Analýza pomáhá zjistit jakým potenciálem a prostorem k růstu do budoucna organizace disponuje nebo naopak upozorní na to, jaké chování je pro firmu nevhodné a je nutno ho omezit.

Jak už název vypovídá, na konkurenční prostředí působí pět sil, jež ho významným způsobem ovlivňují. Těmito silami jsou:

- Rivalita mezi stávajícími konkurenty
- Riziko vstupu potenciálních konkurentů
- Vyjednávací síla odběratelů
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Hrozby substitučních produktů.

V situaci, kdy konkurenční síly zesilují, omezují schopnost zavedených společností zvyšovat ceny a dosahovat vyšších zisků. Takto lze silnou konkurenční sílu považovat za hrozbu, protože snižuje jejich zisk. Slabou konkurenční sílu lze považovat naopak za příležitost, protože dává prostor společnosti zvýšit své zisky. (Hill a Jones, 2013, s. 49-50; Srpová a et al., 2020, s. e873)



Obrázek 1 Schéma Porterovy analýzy (vlastní zpracování)

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Je produktem neustálé snahy podniků vylepšit si své postavení na trhu, zvýšit své zisky a porazit konkurenci. Toto soupeření se může dít například pomocí reklamy, cenovou válkou, různými dohodami apod. Takový boj mezi konkurencí většinou vede ke snižování cen výrobků a služeb, a naopak ke zvyšování nákladů, tímto dochází k celkovému snižování zisků.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Velkým nebezpečím je vstup nových podniků, které doposud nepůsobí v dané oblasti, zato však fungují na jiném trhu a mají tak schopnosti, prostředky a mohou si s sebou přinést skupinu věrných zákazníků, a tak získají konkurenční výhodu vůči už zavedeným podnikům na daném trhu.

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelem není nutně pouze koncový zákazník ale také instituce, které tyto produkty využívají nebo je dále distribuují. Síla odběratelů spočívá zejména ve schopnosti snížit cenu za kterou produkty odebírají. Velcí odběratelé mají takto značnou schopnost ovlivnit ceny produktů. Dále pokud konkurence vytvoří lepší nabídku, může dojít k velkému přesunu zákazníků ke konkurenci.

Důležitým krokem tak může být vytváření věrných zákazníků nabízením přidané hodnoty služeb nebo zajištěním zpětné vazby jako jedním z kroků zabránění odlivu zákazníků.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé materiálu, služeb nebo práce mohou zvyšovat ceny vstupů nebo také navýšit náklady na výrobu poskytnutím nekvalitního materiálu a služeb. Dodavatelé s vysokou kvalitou služeb nebo dodavatelé, kteří mají malou konkurenci mohou silně ovlivňovat cenu dodávaných produktů.

Hrozby substitučních produktů

Alternativy ke stávajícím produktům jsou konkurenčním nebezpečím, protože ku příkladu mohou omezovat ceny, které si výrobci diktují. Pokud bude cena stávajícího produktu příliš vysoká, zákazník raději zvolí levnější alternativu (na místo drahé kávy si raději může koupit větší množství čaje za stejnou cenu). V případě, že vytvářený produkt má málo nebo žádné blízké substituty, mají tak společnosti v odvětví možnost navyšovat své ceny s cílem větších zisků. (Hill a Jones, 2013, s. 50-59), (Nývltová a Marinič, 2010, s. 196)

3.4 Skórovací metoda s mapou rizik

Jedná se o metodu skládající se ze tří kroků, kterými jsou:

- Identifikace rizika
- Ohodnocení rizika
- Návrhy na opatření ke snížení rizik

Identifikovaná rizika jsou poté ohodnocena podle jejich možnosti výskytu a jejich dopadu na desetibodové stupnici. Riziko je následně oceněno součinem skóre dopadu a pravděpodobnosti. Na konec je sestavena mapa rizik v podobě dvojrozměrné matice ve tvaru bodového grafu. Následně jsou zpracovány návrhy na opatření ke snížení rizik. (Doležal, 2016, s. e1107)

DÍLČÍ ZÁVĚR

Při zakládání nového podnikatelského subjektu je velmi důležité být dobře seznámen se všemi náležitostmi, které k této činnosti patří. Zvolit správnou právní formu podnikání je pro budoucí úspěch nezbytné. Stejně tak je důležitým krokem sestavení podnikatelského plánu, který podnikateli ve velkém míře pomůže. Díky němu si podnikatel může utřídit své myšlenky, nápady a také dostane dobrý přehled o všem, co je při zakládání podniku potřebné splnit. Zároveň s tím získá určitou představu o budoucnosti podniku v daném odvětví.

Dále je pro podnikatele nezbytné pochopit rizika, kterým může v budoucnu čelit. Proto je důležité vědět, jak taková rizika například s pomocí analytických metod rozpoznat a identifikovat, následně je analyzovat, správně ohodnotit a následně uskutečnit taková opatření, která je redukuje nebo dokonce eliminují.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Předmětem podnikatelského záměru je vytvoření baru s deskovými hrami. Důvodem spojení baru a deskových her je současná situace na českém i světovém trhu, kdy kvůli pandemii způsobené nemocí COVID-19 došlo k velkým změnám ve společnosti.

Na jedné straně se jedná o nešťastnou situaci pro českou gastronomii, kdy kvůli vládním nařízením došlo k uzavření těchto zařízení a nemalé množství z nich kvůli neustupující pandemii muselo natrvalo ukončit svůj provoz. Tato situace se setkala s velkou nevolí z řad provozovatelů těchto podniků ale i občanů.

Druhým faktorem tohoto rozhodnutí je naopak více pozitivní situace na českém i světovém trhu s deskovými hrami. Tento trh díky opatřením vůči pandemii, které do velké míry omezila pohyb osob a s nimi i spojené různé volnočasové aktivity zaznamenal velký nárůst, a to v některých případech až v desítkách procent. Hraní stolních her jak s rodinou nebo přáteli se během pandemie stalo velkým trendem domácností, který z roku 2020 přetrvává i do roku 2021 a podle předpovědí čeká trh s deskovými hrami růst i v následujících letech. V současné době rozvolňování vládních nařízeních se takto znovu otvírá prostor pro oživení české gastronomie a spojení těchto dvou odvětví. (Kain, 2020; iDNES.cz, 2020; Research and Markets, 2021)

Výhodou tohoto spojení je na jedné straně vstup na gastronomický trh, ve kterém je dnes do jisté míry menší konkurence a díky rozvolňování si lidé do těchto podniků hledají zpět cestu a na druhé straně zvýšená popularita stolních her.

Záměrem podniku je nabídka alkoholických i nealkoholických nápojů, menší výběr míchaných tematicky laděných drinků a drobného občerstvení zákazníkům. A tou nejdůležitější věcí po občerstvení je široká nabídka stolních her k zapůjčení a hraní na místě zcela zdarma. Z této nabídky si budou moci zákazníci vybrat jakoukoliv hru chtějí a u svého stolu si ji zahrát. V případech, kdy si zákazníci vyberou hru, kterou neznají a učí se ji a nejde jim její pravidla plně pochopit mohou požádat obsluhu o radu. Dalším nabízenou službou je zapůjčení her na domácí hraní, kdy si bude moci zákazník vybranou hru půjčit na smlouvanou dobu a za příslušný poplatek domů. Dalšími plánovanými produkty podniku jsou pořádání turnajů ve vybraných stolních hrách na provozovně nebo v případě zájmu vytvoření barové herní ligy v nejpoblábnějších hrách.

Výhodami pro podnik jsou neexistence podobného zařízení v okolí Uherského Hradiště a velká nabídka stolních her, kdy kvůli nemalým pořizovacím nákladům jednotlivých her

nejsou lidé schopni všechny vlastnit, anebo si kvůli ceně nejsou úplně jistí jejich pořízení a chtějí se je první naučit a vyzkoušet. Dále může být podnik příležitostí pro osamělé hráče, kteří v řadách svých přátel nebo v blízkém okolí nemohou najít spoluhráče. Takto by si v podniku mohli najít nové spoluhráče ke svým oblíbeným hrám.

4.1 Charakteristika podniku

Níže jsou charakterizovány nejdůležitější rysy podniku, které mu dávají jeho podobu a představují jeho koncept.

Právní forma

Jakožto právní forma byla zvolena společnost s ručením omezeným, a to díky omezenému ručení pouze do výše majetku společnosti. Dále proto, že se podnik rozhodlo založit více společníků, a protože společnost s ručením omezeným působí jako důvěryhodnější forma podnikání a vyplývá z ní, že o správný chod firmy neusiluje pouze jednotlivec ale větší skupina zainteresovaných osob. V neposlední řadě je ještě výhodou, která nesmí být opomenuta to, že u společnosti s ručením omezeným je převoditelnost vlastnických práv poměrně snadnou věcí. Takto může případný prodej firmy proběhnout bez větších obtíží.

Umístění

Podnik je pro potřeby práce umístěn do centra města Uherského Hradiště. S ohledem na koncept podniku je toto umístění jedno z nejvýhodnějších kvůli snadné dostupnosti, a to nejen v rámci města Uherské Hradiště ale také v rámci jeho blízkého okolí. Důležitý faktor ve výběru tohoto místa hraje samozřejmě fakt, že v okolí se nevyskytuje žádný podnik s podobným konceptem, který by mohl být konkurencí. Nevýhodou tohoto umístění je však nemožnost vlastních parkovacích míst a menší velikost pronajímaných prostor.

Provozní doba

Podnik je plánován na plný provoz od pondělí do neděle s otevírací dobou od 16:00 hod. do 00:00 hod, která se zdá pro zamýšlený typ podnikání nejvhodnější. Ale může se stát, že v některých případech bude otevírací doba přizpůsobena zákazníkům. Další výjimku můžou tvořit soukromé akce nebo pořádané události a turnaje, které se mohou časově protáhnout.

Vybavenost

Předpokládaná kapacita podniku je 30 míst k běžnému sezení a další 4 místa na baru. Po vstupu do dveří podniku se bude zákazník nacházet hned v jeho hlavní části. Oproti dveřím

se bude nacházet bar s několika židlemi. Po levé i pravé straně budou rozestavěny stoly, mezi kterými bude odstranitelná přepážka. Na obou koncích místnosti budou ve stěně zabudované police se stolními hrami. Jako součást interiéru nesmí chybět ani tematicky laděné dekorace, jejichž úkolem je vytvoření té správné atmosféry podniku. Součástí výbavy podniku je samozřejmě také soustava ozvučení a televize v případě potřeb jako sdílení speciální nabídky, přenos živých událostí a podobně. Dále se zde také nacházejí dveře na toaletu a dveře do místnosti, kterou využívá personál podniku k potřebným věcem.

Nápojová a jídelní nabídka

Nabídku podniku tvoří rozmanitý výběr alkoholických i nealkoholických nápojů, samozřejmě i točená piva, víno a tematicky laděné míchané drinky vytvářené z čerstvých surovin. V rámci nápojové nabídky nesmí chybět ani domácí limonády a teplé nápoje jako jsou káva a čaj. Občerstvení k nápojům obsahuje klasické produkty jako brambůrky, popkorn, arašídý, nachos a podobné. Dále může být menu podniku rozšířeno o denní nabídku. Další úpravy nabídky jsou otevřeny požadavkům zákazníků či sezónním produktům a novinkám na trhu.

Nabídka stolních her a služeb

Hlavním lákadlem podniku není jeho nápojová nabídka, ale nabídka stolních her a podobných aktivit. Cílem této nabídky je vytvoření knihovny her, která by obsahovala hry všech žánrů a také hry pro všechny věkové kategorie. Takto by si mělo přijít na své co největší množství zákazníků. K nabídce stolních her bude také patřit možnost zapůjčení těchto her po zaplacení příslušné částky a zálohy. Poté si budou moci zákazníci odnést zapůjčenou hru k domácímu hraní. Závěrem k podpoření celé této nabídky je plánováno pořádání turnajů ve vybraných hrách s možností získání cen pro výherce.

5 SWOT ANALÝZA

Pomocí SWOT analýzy bude zhodnoceno vnitřní i vnější prostředí podniku. A poté budou silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby hlouběji rozebrány a popsány. Takto pak bude získán lepší obraz o postavení podniku na trhu, o jeho přednostech a také jeho slabínách.

Tabulka 3 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Nový koncept podniku v okolí	Nový podnik na trhu
Umístění podniku	Neexistence vlastních parkovacích míst
Široké spektrum zákazníků	Malý výběr jídel
Pořádání doprovodných akcí	Pronajatý prostor
Možnost zapůjčení her	Menší prostory
Příležitosti	Hrozby
Neexistence podobného podniku v okolí	Opětovné zhoršení covidové situace
Růst zájmu o stolní hry	Pokles zájmu o stolní hry
Zájem lidí se socializovat	Nevyvolání zájmu u potencionálních zákazníků
Získání věrných zákazníků	Vznik konkurence v okolí
Propagace	Zvyšující se nároky zákazníků

5.1 Silné stránky

Nový koncept podniku v okolí

Podnik, který přichází s novým konceptem může takto nalákat potenciální zákazníky k jeho návštěvě. Možnost vyzkoušení něčeho nového a neotřelého je vždy velikým lákadlem. Nestandardní nabídka služeb v podobě stolních her a jim přidružených akcí může zaujmout i takovou veřejnost, která pohostinství příliš nenavštěvuje. Od zákazníků, kteří už chtěli podobný styl podniku navštívit někdy dříve a neměli šanci, je návštěva takového zařízení pomalu garantována.

Umístění podniku

Díky umístění podniku v centru města Uherské Hradiště je jeho dobrá dostupnost nepochybnou výhodou. Jakožto okresní město je centrem místního dění a života, který se projevuje nejen velkým pohybem lidí, ale také častým pořádáním různých velkých kulturních událostí. Tyto události jsou schopny přilákat také turisty z větších vzdáleností. Dále je město velmi dobře dostupné ze všech okolních obcí, ale i ze vzdálenějšího okolí.

Široké spektrum zákazníků

Silnou stránkou konceptu spojení stolních her a baru může být nalákání širokého spektra zákazníků. Fanoušky stolních her jsou lidé všech generací a nezáleží ani na pohlaví. Přijít na své si zde tak mohou všichni. Dále podnik nemusí nutně zaujmout pouze fanoušky stolních her, ale také i klientelu, která si chce jít pouze sednout, dát si něco dobrého k pití a užít si okolní atmosféry.

Pořádání doprovodných akcí

Cílem podniku není fungovat pouze jako bar, kde si zájemci zahrají stolní hry ale také jako komunitní místo, kde se budou setkávat lidé se stejnými zájmy. Tento cíl může být takto podpořen pomocí pořádání doprovodných akcí jako jsou turnaje o ceny ve vybraných stolních hrách. Dalším typem akce může být pořádání pravidelných lig v populárních hrách, které takto mohou zajistit pravidelnou návštěvnost.

Možnost zapůjčení her

Neopomenutelnou součástí nabídky podniku je i možnost zapůjčení stolních her na domácí hraní. Při stávající situaci, nepřeborné nabídce stolních her, a ne úplně malým cenám některých z nich není pro obyčejného člověka možné vlastnit úplně všechny které by chtěl hrát nebo si je alespoň vyzkoušet. Takto si budou moci zákazníci po složení zálohy a zaplacení příslušné částky stolní hru na dohodnutou dobu půjčit domů k domácímu hraní.

5.2 Slabé stránky

Nový podnik na trhu

Při vstupu na nový trh je největším problémem získání zákazníků. Jelikož se jedná o úplně nový podnik, znamená to, že bar nemá žádné stávající věrné zákazníky a musí všechny nové zákazníky určitým způsobem nalákat nebo se je pokusit přetáhnout od konkurence.

V situacích, kdy propagace nenaláká dostatečný počet zákazníků a otevření podniku se neseťká s velkým úspěchem může dojít ke značným problémům.

Neexistence vlastních parkovacích míst

Jakožto naprostá většina podniků v centru města Uherské Hradiště nemá ani tento podnik vlastní parkovací místa. I přesto, že je bar víceméně v dochůdné vzdálenosti od parkovišť, autobusového a vlakového nádraží, může být tato nepříjemnost problémem pro určitou skupinu zákazníků, kteří by přilehlé parkování ocenili.

Malý výběr jídel

S ohledem na koncept podniku jakožto baru se nedá očekávat nabídka jídel srovnatelná s restaurací. K dispozici by takto byla pouze menší jídla a vybraná řada pochoutek k zakousnutí. Při vymýšlení jídelní nabídky je třeba také brát ohled zejména na stolní hry. Volba jídel by měla být taková, aby v případě nehod u jídla nedošlo ke zbytečnému poškození nebo až úplnému zničení her. Pravidelné nehody tohoto typu by mohly provoz podniku lehce prodražit.

Pronajatý prostor

S ohledem na ceny nemovitostí v lokalitě by bylo velmi drahé zakoupení vlastní nemovitosti a bezpochyby také ne úplně praktické. Avšak nevýhodou pronájmu prostor může být doba na kterou je smlouva podepsána, případná nemožnost větších úprav prostor bez povolení pronajímatele nebo změna vlastníka nemovitosti na vlastní, který bude mít pro objekt jiné plány.

Menší prostory

Při zakládání baru není většinou zvykem pronájem a užívání velmi velkých prostor. Tato situace se však může stát v určitých případech nevýhodou, a to ku příkladu při velkém zájmu a účasti na pořádaných turnajích, které by kvůli tomuto problému musely mít pouze omezenou kapacitu, a tak by se nemuselo dostat na všechny zájemce, kteří si chtějí zahrát.

5.3 Příležitosti

Neexistence podobného podniku v okolí

Největší výhodou pro tento zakládaný podnik je neexistence zařízení podobného druhu v blízkém okolí. Sice zde lze nalézt prodejny hraček a stolních her nebo volnočasové kluby deskových her. Tyto zařízení by však neměly být pro podnik konkurencí. Při dobrém využití

této příležitosti může podnik získat mnoho nových zákazníků a vybudovat si v okolí jméno, které se stane synonymem pro zábavu spojenou se stolními hrami. Dále si díky tomuto včasnému vstupu na trh může vybudovat silné postavení na trhu, které mu může v budoucnu pomoci v případě vzniku konkurence.

Růst zájmu o stolní hry

V současné době, kdy velkým procentem roste zájem o stolní hry a každým rokem na tomto trhu přibývají stovky nových titulů je důležité využít této situace a zaměřit se na to, jak zájemce o stolní hry nalákat. Důležitá je znalost současného trhu s deskovými hrami a správa kolekce stolních her, která by měla zahrnovat jak tituly klasické a všeobecně známé, které se veřejnost naučila hrát už ve svých domovech, tak také tituly, které jsou například náročnější i nákladnější a kvůli jejich ceně o jejich pořízení nemá úplně každý zájem. V neposlední řadě by měla být kolekce pravidelně doplňována o právě vycházející nové a zajímavé tituly, na jejichž hraní by mohl podnik nalákat zákazníky.

Zájem lidí se socializovat

V současné době uvolněných covidových opatření opět roste zájem o návštěvy restaurací, barů a kaváren. Lidé se opět snaží vrátit do sociálního života a potkávat se s ostatními. Další příležitostí je snaha hráčů deskových her najít nové spoluhráče a bavit se s nimi. Občasným problémem hráčů deskových her bývá nedostatek spoluhráčů ke stolním hrám nebo jejich nezájem o danou stolní hru, a tak mnozí z nich hledají spoluhráče buďto na sociálních sítích nebo specializovaných webových stránkách. V tomto případě však mohou spoluhráče nalézt přímo zde v baru.

Získání věrných zákazníků

Výhodou zisku věrných zákazníků je kromě pravidelných příjmů také vytvoření stálého hráčského kolektivu, který svou pravidelnou účastí vytváří účastníky turnajů nebo třeba jen i potřebné spoluhráče, které se některé osoby zde snaží najít. Takovéto vytvoření aktivní scény hráčů a návštěvníků bez pochyb podpoří i zájem okolí podnik navštívit, nasát místní a také se stát pravidelným návštěvníkem baru.

Propagace

Důležitým bodem je vytvoření dobré propagace a nalákání správných zákazníků, kteří se budou rádi vracet. Kromě klasických způsobů propagace na sociálních sítích, webových stránkách, pomocí letáků a podobně je důležité vzít v potaz i reklamu na místech jako jsou

obchody se stolními hrami či hračkami, kluby deskových her nebo reklamou na akcích spojených se stolními hrami. Na těchto místech lze takto zacílit zákazníky, které podnik hledá a chce přilákat.

5.4 Hrozby

Opětovné zhoršení covidové situace

Velký problém pro podnik může přinést zhoršení situace spojené s covidovou pandemií. Případné zpřísnování opatření může mít za následek úbytek zákazníků. V nejhorším možném případě může dojít až k úplnému uzavření všech podniků. Taková situace by pro podnik mohla být kritická. Finanční ztráty, které by se podniku zvětšovaly každým dnem by mohly znamenat dokonce jeho konec. V takovém případě by jako jedinou službu bylo možné provozovat pouze půjčování stolních her zákazníkům k sobě domů.

Pokles zájmu o stolní hry

Další nepříjemnou situací pro podnik může být pokles zájmu o stolní hry. Příčinou této situace mohou být věci jako opad zájmu lidí, kteří přes karanténu hráli tyto hry v dost velké míře a v současné době nemají zájem v tom pokračovat, dále to může být změna preferencí zákazníků spojená s rozvolňováním. Zákazníci si například raději vyberou jiné činnosti a aktivity pro trávení volného času. A v posledním případě může nastat příchod nových trendů, které získají na popularitě takovou mírou, že přetáhnou všechnen zájem na sebe.

Nevyvolání zájmu u potencionálních zákazníků

V případě nevydařeného startu podniku, neúspěšné propagace a neoslovení správných zákazníků, při nenalákání dostatečného množství zákazníků nebo při nevytvoření dostatečného zájmu okolí může dojít k problémům. Malé počty zákazníků v podniku nevytvoří potřebnou atmosféru, která by pro něj měla pozitivní účinky. Dalším problémem může být přetrvávající obava některých lidí z pandemie a jejich velká opatrnost v podobě nenavštěvování podobných zařízení, než pandemie zcela přejde.

Vznik konkurence v okolí

V situaci, kdy vznikne podnik podobného typu v okolí se dá očekávat, že současní zákazníci budou nejspíše také chtít navštívit tento podnik a při nejmenším si ho jen vyzkoušet. V případě jeho úspěšného fungování se dá očekávat odliv zákazníků a tím pádem i zmenšení očekávaných zisků. Za situace, kdy podnik nebude ochotný nebo schopen držet krok s konkurencí a její nabídkou, může dojít ještě k většímu úbytku zákazníků.

Zvyšující se nároky zákazníků

Určitou hrozbou mohou být i narůstající nároky zákazníků, kterým k jejich spokojenému setrvání v podniku nadále nebude postačovat standartní nabídka služeb. Příkladem mohou být požadavky na pořizování a zařazení nejnovějších her do kolekce v takové míře, že jejich požadavky nemohou být uspokojeny z různých důvodů jako jsou nedostupnost dané hry na trhu, příliš velké množství požadovaných her či žádost o hry s nevhodnou jazykovou lokalizací.

5.5 Vyhodnocení analýzy

K vyhodnocení SWOT analýzy je dále potřebné ohodnotit všechny výše zmíněné položky a podle přiřazených bodů určitě jejich významnost. Každá jednotlivá položka může získat body na stupnici od 1 do 10 bodů, kde 1 bod znamená nejmenší význam a naopak 10 bodů odpovídá významu největšímu. Po ohodnocení všech položek dojde k jejich sečtení v rámci jednotlivých kvadrantů.

Tabulka 4 Bodové ohodnocení silných a slabých stránek

Silné stránky	Body	Slabé stránky	Body
Nový koncept podniku v okolí	9	Nový podnik na trhu	10
Umístění podniku	9	Neexistence vlastních parkovacích míst	8
Široké spektrum zákazníků	9	Malý výběr jídel	8
Pořádání doprovodných akcí	8	Pronajatý prostor	7
Možnost zapůjčení her	8	Menší prostory	7
CELKEM	43	CELKEM	40

Tabulka 5 Bodové ohodnocení příležitostí a hrozeb

Příležitosti	Body	Hrozby	Body
Neexistence podobného podniku v okolí	10	Opětovné zhoršení covidové situace	10
Růst zájmu o stolní hry	9	Pokles zájmu o stolní hry	8
Zájem lidí se socializovat	8	Nevyvolání zájmu u potencionálních zákazníků	9
Získání věrných zákazníků	8	Vznik konkurence v okolí	8
Propagace	8	Zvyšující se nároky zákazníků	6
CELKEM	43	CELKEM	41

Po získání součtu bodů ve všech částech (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby) následuje výpočet hodnot, které budou poté dosazeny na osy grafu a podle pozice nalezeného bodu na grafu zvolena odpovídající strategie. První hodnota bude vypočtena odečtením bodů slabých od silných stránek. Druhá hodnota bude vypočtena odečtením bodů hrozeb od příležitostí.

Silné stránky – Slabé stránky

$$43 - 40 = 3$$

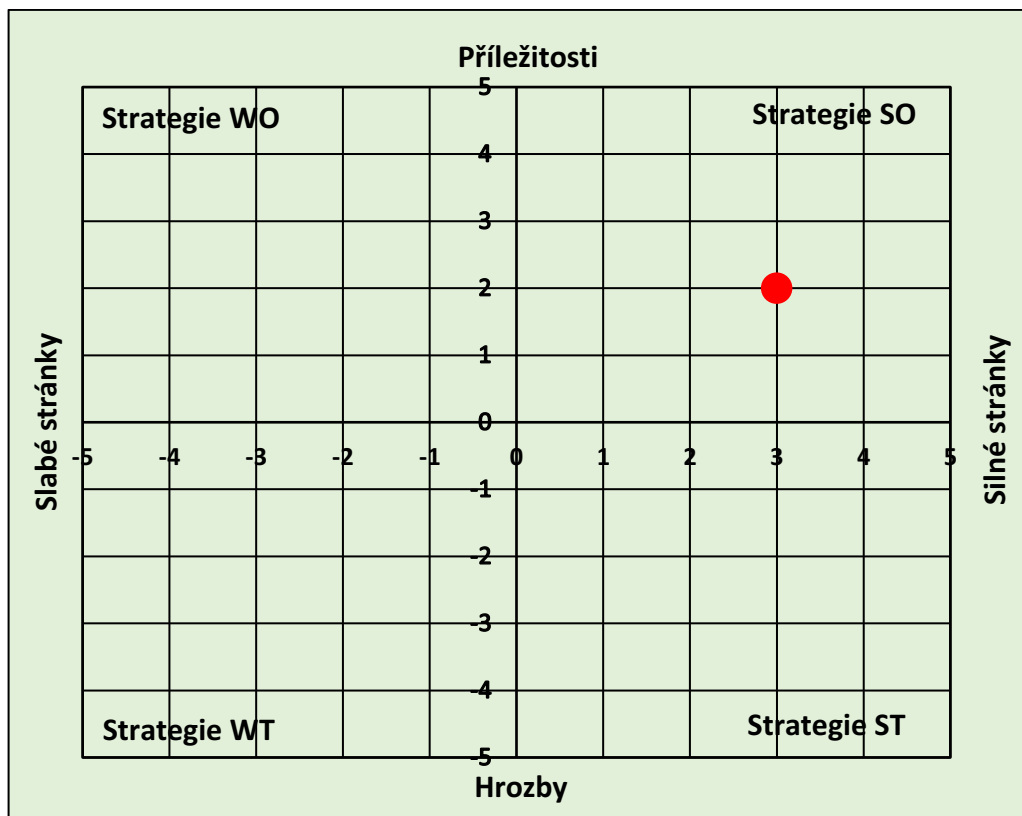
Podle výsledku lze vidět, že převyšují silné stránky na slabými.

Příležitosti – Hrozby

$$43 - 41 = 2$$

Zde lze vidět, že převyšují příležitosti nad hrozbami.

Výsledná pozice bodu [X; Y] je [3;2], kde X odpovídá vodorovná osa a Y odpovídá osa svislá.



Obrázek 2 Grafické vyhodnocení SWOT

5.6 Výběr strategie a shrnutí

Podle výsledných hodnot lze vidět, že převyšují silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami ale ne o příliš mnoho. Z grafu tedy plyne, že by se podnik měl zaměřit na strategii SO – to znamená strategii ofenzivní. Tato strategie se zaměřuje na využití silných stránek podniku a příležitostí, které se na trhu nalézají.

Podle této strategie by bylo pro podnik při vstupu na trh nejlepší využít svého postavení jakožto jediný podnik svého druhu v okolí. S využitím dobře cílené propagace oslovit co nejvíce potenciálních zákazníků a svou nabídkou služeb se aktivně snažit o jejich udržení. Dále pomocí přidání hodnot jako dříve zmíněné pořádání doprovodných akcí a turnajů s deskovými hrami spojenými, ale také i vytvořením dobře strukturované nabídky stolních her, která by zaujmula co největší počet zákazníků lákat stále novou klientelu a udržovat si stále návštěvníky. Proto je důležité, aby v současné době velkého růstu zájmu o stolní hry podnik dobře monitoroval trh, zůstal aktuální se současnými trendy ve společnosti anebo dokonce sám inovoval.

Všechny tyto kroky jsou důležité k vytvoření silného a stabilního postavení na trhu, které pak podnik může využít například v případě, kdy by se na trh pokoušela dostat konkurence se stejným konceptem podnikání.

6 PEST ANALÝZA

Analýza politických, právních, ekonomických, sociálních a technologických faktorů rozebírá ty nejvýznamnější vnější vlivy v jednotlivých odvětvích, které mají a které mohou mít dopad na daný projekt. Je velmi důležité, aby v každém faktoru bylo nalezeno dostatečně velké množství vlivů, které mohou projekt ovlivnit, a tak byl získán co nejlepší obraz o celkové situaci.

6.1 Politicko-právní faktory

Pro Českou republiku a její politický systém je charakteristické rozdělení politické moci a jejím institucionálním zakotvením ve státě. Česká republika je unitárním státem, je také zastupitelskou demokracií a parlamentní republikou. Zákonodárnou moc v ní představuje parlament. Představiteli výkonné moci v zemi jsou prezident a vláda, která má ve svém čele premiéra. Moc soudní představuje čtyřlánková soudní soustava společně s Ústavním soudem. Významnou roli také hraje Evropská unie, které je Česká republika členem od roku 2004 a její zákony a nařízení musí v rámci vzájemné spolupráce respektovat.

Pro správný chod podniku je důležité hlídat si aktuální zákony, vyhlášky a normy, které upravují oblast podnikání a gastronomie a jejich správné dodržování je nezbytnou nutností pro provoz každého podniku. Určitým problémem pro podnik by však mohl být vznik nových zákonů či taková úprava stávajících, na kterou by nebyl podnik schopný reagovat a podřídit se jí. Tento problém by mohl narušit řádný chod podniku.

Takto nesmí být opomenuty nejdůležitější zákony jako je zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, který upravuje podmínky pro jejich zakládání, provozování a vše nezbytné s tímto tématem související. Dále pak zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů upravující daně z příjmů fyzických i právnických osob. Dalším důležitým zákonem je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce upravující pracovněprávní vztahy vznikající při výkonu práce mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem.

Podnik také nesmí zapomenout na dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, protože je každý zaměstnavatel odpovědný za své zaměstnance. Takto je potřeba pravidelného školení zaměstnanců v oblasti BOZP a další náležitosti s tím spojené.

6.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory a celkově ekonomické prostředí má velký význam na podnik ve všech ohledech. Díky těmto informacím může podnik lépe nastavit své služby, stanovit správnou výši platů zaměstnanců a ohodnotit svou nabídku služeb. Mezi nejvýznamnější ekonomické ukazatele patří hrubý domácí produkt, inflace, průměrná, minimální mzda a další.

Hrubý domácí produkt

HDP je makroekonomickým ukazatelem výkonnosti ekonomiky státu. Je to důležitý ukazatel vývoje národního hospodářství, který měří výkonnost ekonomiky. Počítá se za období jednoho roku. Hrubý domácí produkt v roce 2020 zaznamenal výrazný pokles a to o 5,6 %. Na rok 2021 jsou však výhledy pozitivnější, je totiž naopak předpovídán jeho nárůst. (Český statistický úřad, 2021)

Inflace

Dalším důležitým ekonomickým ukazatelem je inflace jakožto ukazatel růstu cenové hladiny zboží a služeb v ekonomice. Dále se dá popsat jako snížení kupní síly peněz. Průměrná míra inflace v roce 2020 byla 3,2 %, což bylo oproti roku 2019 více. V roce 2019 dosáhla míra inflace 2,8 %. Na rok 2021 je očekávána průměrná míra inflace ve výši 2,5 %. (Český statistický úřad, 2021; Ministerstvo financí České republiky, 2021)

Mzda

V České republice dochází ke každoročnímu růstu průměrné mzdy. Přesto že dochází k růstu průměrné mzdy tak většina osob na průměrnou mzdu nedosáhne. V roce 2020 dosáhla průměrná mzda v České republice na 35 611 Kč, avšak ve Zlínské kraji byla průměrná mzda za rok 2020 pouze 34 610 Kč, což je v porovnání s jinými kraji výrazně méně.

Co se týče minimální mzdy, ta od 1.1. 2021 činí 15 200 Kč, to představuje navýšení o 600 Kč oproti roku 2020. Takto platí, že minimální hodinová mzda nesmí být méně než 90,5 Kč. (Nařízení vlády č. 487/2020 Sb.; Český statistický úřad, 2021)

Daň z přidané hodnoty

Důležité je zmínit daň z přidané hodnoty (DPH), která je stále aktuálním tématem a dost často se legislativa kolem ní mění. DPH je jeden z hlavních příjmů do státního rozpočtu. Při nákupu zboží tuto daň platí všichni občané. Základní sazba DPH je 21 %. Dále má DPH dvě snížené sazby, a to první ve výši 15 % a druhou ve výši 10 %. (Zákon č. 235/2004 Sb.)

Průmysl Zlínského kraje

Průmysl ve Zlínském kraji je převážně strojírenského rázu. Sektor služeb je v porovnání s jinými kraji zastoupen výrazně méně. Zajímavou věcí je, že při celorepublikovém srovnání vykazoval Zlínský kraj nejvyšší podíl malých podniků. V rámci velikosti hrubého domácího produktu na obyvatele v České republice si Zlínský kraj nevede špatně, patří v žebříčku krajů do první poloviny. (Zlínský kraj, 2021)

Gastronomie

Během pandemie v roce 2020 těžce strádal český gastronomický průmysl, a to zejména restaurační zařízení, která přišla o miliardy korun. Trh se společenskými hrami však zaznamenal nárůst až v desítkách procent a popularita deskových her i po rozvolnění pandemických opatření stále roste.

6.3 Sociální faktory

Česká republika má velmi dobré sociální podmínky. Podle indexu lidského rozvoje vydaného Organizací spojených národů se řadí mezi třicet nejlépe hodnocených zemí světa. Stále se zde také zvyšuje procento vysokoškolsky vzdělaných obyvatel. Podíl nezaměstnanosti za první čtvrtletí roku 2021 je podle Českého statistického úřadu 3,3 %. (Human development reports, 2021; Český statistický úřad, 2021)

Zlínský kraj je rozlohou jeden z nejmenších krajů v republice. Velkým pozitivem je jeho relativní bezpečnost, protože patří ke krajům s nejmenší kriminalitou v republice. Zároveň kraj bohužel také patří ke krajům s nejmenší průměrnou mzdou v České republice. Jedná se o kraj bohatý na kulturu. Nacházejí se zde tři významné národopisné celky – Slovácko, Valašsko a Haná.

Samotné město Uherské Hradiště je místním kulturním centrem s aktivním společenským životem a pravidelným kulturním programem. Největší a neznámější kulturní událostí okresu jsou Slovácké slavnosti vína a otevřených památek, které každoročně přilákají nespočet turistů jak z České republiky, tak i ze světa. Další velkou kulturní událostí je Letní filmová škola, která taktéž každým rokem přiláká obrovské množství návštěvníků a přinese s sebou také nemalé množství významných hostů. A v neposlední řadě se nesmí opomenout ani Slovácké léto, které je spjato s bohatým sportovním, folklórním a koncertním programem. Takto bohatý život ve městě a v jeho okolí může být při správném přístupu velmi prospěšný pro provoz podniku, který může návštěvníky města a těchto událostí

přetvořit ve své zákazníky. Dále se může také určitým způsobem pokusit v těchto kulturních akcích angažovat a dát o své existenci ještě více znát.

V kraji a okrese se dají nalézt taky regionální televizní stanice a deníky, které podávají pravidelné zprávy o kultuře, sportu, událostech a celkovém dění v oblasti. Jako příklady se dají jmenovat Televize Slovácko, Dobrý den s Kurýrem a Slovácký deník.

V oblasti volnočasových aktivit během pandemie vzrostl velkou mírou zájem o stolní hry. Během pandemických opatření se stalo hraní stolních her populární kratochvílí a jejich popularita vydržela i v časech rozvolňování. Rozvolňování s sebou zároveň přineslo možnost snazšího setkávání lidí za záměrem hraní her.

6.4 Technologické faktory

Díky velmi snadnému přístupu k internetu, informacím a sociálním sítím je pro podnik jednoduché spravovat vlastní webové stránky, profily na sociálních sítích a objevovat se na různých informačních portálech. Dá se říci, že v dnešní době je aktivita společností na těchto platformách téměř nutností. Všechny tyto možnosti tak značnou mírou usnadňují propagaci podniku a ten se tak nemusí pouze spoléhat na fyzickou nebo verbální formu propagace. Takto může dát lépe vědět o své existenci právě těm zákazníkům na které cílí. Mezi další výhody patří snazší předávání informací o aktuálním dění v baru, pořádaných akcích nebo usnadnění registrací do turnajů a spravování jejich průběhu a konečných výsledků.

Další výhodou snadného přístupu k informacím je možnost sledování aktuálních trendů a dění jak v rámci deskových her a přidružených věcí a aktivit, tak také v oblasti pohostinství a gastronomie. Další možností je zkoumání trhu a preferencí zákazníků pomocí vedení průzkumů.

Mezi další technologické výhody dnešní doby patří programy, které mohou usnadnit práci personálu, zjednodušit komunikaci se zákazníky nebo spravovat rezervační systém podniku. Dále jsou zde i platební výhody, kdy si může zákazník vybrat z široké nabídky platebních možností právě tu, která mu nejvíce vyhovuje.

6.5 Shrnutí PEST analýzy

Po analýze jednotlivých faktorů lze konstatovat, že podmínky pro založení nového podniku jsou víceméně příznivé. Ekonomická situace v zemi má pozitivní výhledy do budoucna, tedy pokud nedojde k nějakým nepředvídatelným změnám. V oblasti politicko-právních faktorů

je pro podnik nejdůležitější sledovat aktuálnost zákonů a držet s nimi krok. Dále díky tomu, že podnik teprve vzniká může při vybavování svých prostor využít nových technologií, které jsou na trhu nabízeny, a tak získat výhody v rámci řízení svého provozu, ale také i na trhu, kde může zapůsobit moderním dojmem. A nakonec díky rozvolňující se situaci po covidových opatření a díky ní zvýšení zájmu o stolní hry využít příležitosti a získat nové zákazníky.

7 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL

Pomocí této metody bude analyzováno odvětví trhu, ve kterém se podnik nachází. Tohoto bude dosaženo pomocí rozebrání nejdůležitějších vlivů, které na podnik působí a ovlivňují konkurenceschopnost firmy na trhu. Těmito vlivy jsou stávající konkurenti, potenciální konkurenti, dodavatelé, odběratelé a substituty.

7.1 Stávající konkurence

V Uherském Hradišti a jeho okolí se momentálně nenachází žádný podnik kombinující bar s deskovými hrami, a tak budete tento druh podniku pro okolí novinkou. I přesto že tento typ podniku okolí neexistuje, neznamená to, že podnik nebude mít ve svém okolí žádnou konkurenci. Potenciální konkurenci pro něj mohou představovat bary, které se ve městě nacházejí. Avšak tato konkurence spíše spočívá v boji o zákazníky, jejichž cílem nejsou primárně deskové hry, ale spíše posezení a relaxace s dobrým nápojem. Dalším možným typem konkurence pro podnik by mohly být kluby deskových her. Takovéto kluby se však v okolí nevyskytují nebo mají spíše podobu klubů deskových her pro mládež. Takto může být jakákoliv rivalita s nimi vyloučena.

Mezi nejznámější bary v centru Uherského Hradiště lze zařadit:

Skandal Bar

Výhodou tohoto podniku je jeho fungování po celý den. Bar nabízí možnost snídaně, polední menu i klasická jídla po celý den. Avšak nejznámější je tento bar díky jeho velké nabídce nápojů a míchaných drinků, které ho činí velmi populárním zejména ve večerních hodinách. Další jeho výhodou je předzahrádka na slunném místě s výhledem na Mariánské náměstí.

Cafe bar La Rosco

Jedná se o cocktail bar nacházející se na Masarykově náměstí disponující zahrádkou s pohledem na náměstí. Tento bar sice nedisponuje nabídkou jídel jako předchozí podnik, avšak možnost občerstvení je v dochůdné vzdálenosti. Jak už z názvu vypovídá nejedná se pouze o cocktail bar, ale o podnik disponující větší kávovou nabídkou. Podnik také nabízí dlouho otevřenou dobu ve všední dny od 8:00 do 24:00, v pátek a sobotu až do 3. hodiny ráno.

Jiné Café

Tato kavárna se nachází přímo na Masarykově náměstí. Jedná se o poměrně velký podnik se zajímavým interiérem a velkou předzahrádkou. Posezení v patře nabízí krásný výhled na celé hlavní náměstí. Předností podniku je velká nabídka káv, alkoholických a nealkoholických nápojů a také denně čerstvých moučnicků. Nevýhodou velké rozlohy podniku je však v některých případech delší čekací doba na obsluhu.

ČAJKA

Jedná se o podnik disponující velmi zajímavým interiérem. Nejpůsobivější částí interiéru je přes jednu celou zeď vedoucí vestavěné akvárium s rybami, které dodává místu svůj unikátní půvab. Bar disponuje rozumnou nápojovou nabídkou včetně nápojů míchaných. Výhodou podniku oproti konkurenci je jeho nabídka moderně pojatých vodních dýmek společně se širokou nabídkou tabáků a možností volby korunky dýmky z ovoce.

BAR7

Tento bar byl otevřen v roce 2019, tudíž si jeho interiér stále drží novější a příjemný vzhled. Podnik disponuje širokým výběrem alkoholických i nealkoholických nápojů, nabídkou míchaných nápojů a kávy. V pátek a sobotu patří k podnikům s delší otevírací dobou, a to až do druhé hodiny ranní. Dění v podniku je doprovázeno častými nabídkovými akcemi.

Tomi Bar

Jedná se o velmi specifický bar nacházející se v Klubu kultury města Uherské Hradiště. Podnik má podobu jedné uličky s barem a malým počtem míst k sezení. Bar otevírá až v pozdějších hodinách a to v 19:30 a funguje až do ranních hodin. Díky takovéto otevírací době se zde často setkávají zákazníci, kteří už předtím navštívili některé jiné podniky a bary. Mezi nevýhody baru se dá řadit jeho malá velikost a umístění v Klubu kultury. Díky tomuto umístění bývá bar při některých událostech pořádaných v Klubu kultury pro veřejnost nepřístupný.

ENKØ Bar

Tento podnik je klasickým barem nabízející velmi rozsáhlý výběr alkoholických nápojů, ale také i nabídkou míchaných nápojů. Dále je podnik charakteristickým svým nábytkem. Stoly a židle mají totiž podobu těch, které lze vidat ve škole, a tak si zde může člověk připadat trochu jako ve školních lavicích.

7.2 Hrozba vstupu nové konkurence na trh

Střed města Uherské Hradiště je velmi atraktivní lokalitou, a to zejména pro zařízení jako jsou kavárny, restaurace a bary. Díky velké průchodnosti lidí v těchto místech není o zákazníky nouze. Kvůli ne příliš velkým bariérám vstupu do tohoto odvětví může být vznik nové konkurence velmi reálným, avšak v současné době je spíše problémem nalezení vhodných prostor k pronájmu. Co se týče konkurence v podobně vzniku podniku stejného rázu tedy baru se stolními hrami, je tato hrozba mnohem méně pravděpodobnější, protože je třeba určitých zkušeností v oblasti deskových her a dále tento podnik může být v určitých oblastech náročnější na provoz. Avšak vznik podobného podniku v okolí nemůže být nikdy vyloučen.

7.3 Vyjednávací síla odběratelů

V tomto případě představují odběratele právě zákazníci podniku. Zákazníci mají možnost v okolí navštívit velké množství podobných podniků, pokud se jedná o případ konzumace nápojů, a tudíž je jejich vyjednávací síla poměrně velká. Za takové situace je důležité si udržet vysokou kvalitu služeb, zajímavou nápojovou nabídku, pořádat různé doprovodné akce, popřípadě vytvořit vlastní zákaznický program a také se nebát inovací. Zakládání podniku není však pouze o nápojích ale také o stolních hrách. V této oblasti, ve které v současné době není reálná konkurence má podnik určitou výhodu nad zákazníky, jakožto jediný svého druhu v okolí. Tím pádem si může podnik víceméně určovat své tempo. Problém však může nastat za situace, kdy po otevření a nějaké době provozu zaujme pouze menší skupinu zákazníků na kterých bude do jisté míry závislý. V tomto případě by byla vyjednávací síla zákazníků mnohem větší.

7.4 Vyjednávací síla dodavatelů

V současné době, kdy na trhu figuruje velké množství dodavatelských společností v rámci nápojů a občerstvení má podnik velkou výhodu v tom, že si může vybrat, které dodavatele si zvolí. Jelikož si dodavatelé navzájem konkurují není jejich vyjednávací síla moc velká. V oblasti prodejců stolních her je situace obdobná. V dnešní době existuje nepřehledné množství internetových obchodů, které navzájem bojují o zákazníky. Jejich urputné snažení je tak pro podnik výhodou a může si vybírat. V této oblasti však může nastat problém u vydavatelů her, kteří na ně vlastní licence a rozhodují o počtu vyrobených kusů. Může se tak

stát, že počet vydaných her nebude dostatečný, na pulty obchodů se nedostane dostatek kusů, podnik nebude schopný získat ani jednu kopii a zákazníci nebudou potěšeni.

7.5 Hrozby substitučních produktů

Jako substituty může být chápána nabídka produktů a služeb konkurenčních podniků. Takto mohou být jako substituty brány jiné druhy nápojů a jídel, které ostatní podniky nabízejí. Dále by to mohla být i nabídka aktivit, která by byla alternativou ke stolním hrám, avšak hraní stolních her je velmi specifickou činností.

Jakožto substitut služeb a celkového požitku z návštěvy podniku může být internetové hraní stolních her, které se však po většinou nemůže rovnat sociální interakci mezi lidmi v reálném světě a požitku z fyzického hraní spojeného s haptickými vjemy, které virtuální verze hry nemůže nabídnout.

7.6 Shrnutí výsledků Porterovy analýzy

Analýzou bylo zjištěno, že současná konkurence se nachází spíše jen v oblasti barů jako takových. Těch se sice v lokalitě vyskytuje více, avšak žádný z nich nenabízí to, o co bude usilovat zakládáný podnik. V budoucnu je sice možné obávat se vstupu konkurence se stejným podnikatelským záměrem, ale pravděpodobnost jejího vzniku je spíše velmi malá. V rámci vyjednávací síly odběratelů bude mít výhodu spíše samotný podnik, jelikož v okolí neexistuje zařízení podobného druhu. Dále si budeme moci podnik při výběru dodavatelů vybírat z veliké nabídky možností, a tak si zvolit právě takové dodavatele, kteří mu budou vyhovovat nejvíce. Na závěr se substituty k nabízeným službám víceméně nenachází. Jedná se pak spíše už o kompletně jiné služby, než kterými je nabídka stolních her. Do jisté míry může být substitutem hraní stolních her po internetu, kde už se však nachází také dost odlišností.

8 VYHODNOCENÍ RIZIK

Kromě samotné identifikace a následné analýzy rizik je důležité vědět to, jaká z těchto rizik jsou pro projekt nejzávažnější a mohou ho největším způsobem ovlivnit, poškodit nebo daný projekt naprosto přerušit. Takto v rámci této kapitoly dojde k vyhodnocení rizik, která byla identifikována pomocí provedených analýz. V potaz byla vzata rizika jak z vnitřního, tak i vnějšího prostředí, také rizika politická, právní, ekonomická, sociální a technologická.

Vyhodnocení rizik a určení jejich hodnoty bude dosaženo pomocí obodování pravděpodobnosti s jakou mohou rizika nastat a dále bude ohodnocen důsledek těchto rizik podle velikosti dopadů, které může dané riziko způsobit. Pravděpodobnost a důsledek budou ohodnoceny na škále od 1 do 10 bodů, kdy 1 bod představuje nejmenší pravděpodobnost a nejmenší důsledek. V případě 10 bodů se jedná o největší pravděpodobnost a největší důsledek. Následně bude zjištěna závažnost rizika, která bude u jednotlivých rizik vypočítána součinem jejich pravděpodobnosti a důsledku.

V závěru budou k jednotlivým rizikům navržena základní opatření, s jejichž přispěním by mohlo být dosaženo snížení jejich pravděpodobnosti, důsledku a zároveň jejich závažnosti v rámci projektu.

Nejvýznamnějšími identifikovanými riziky jsou:

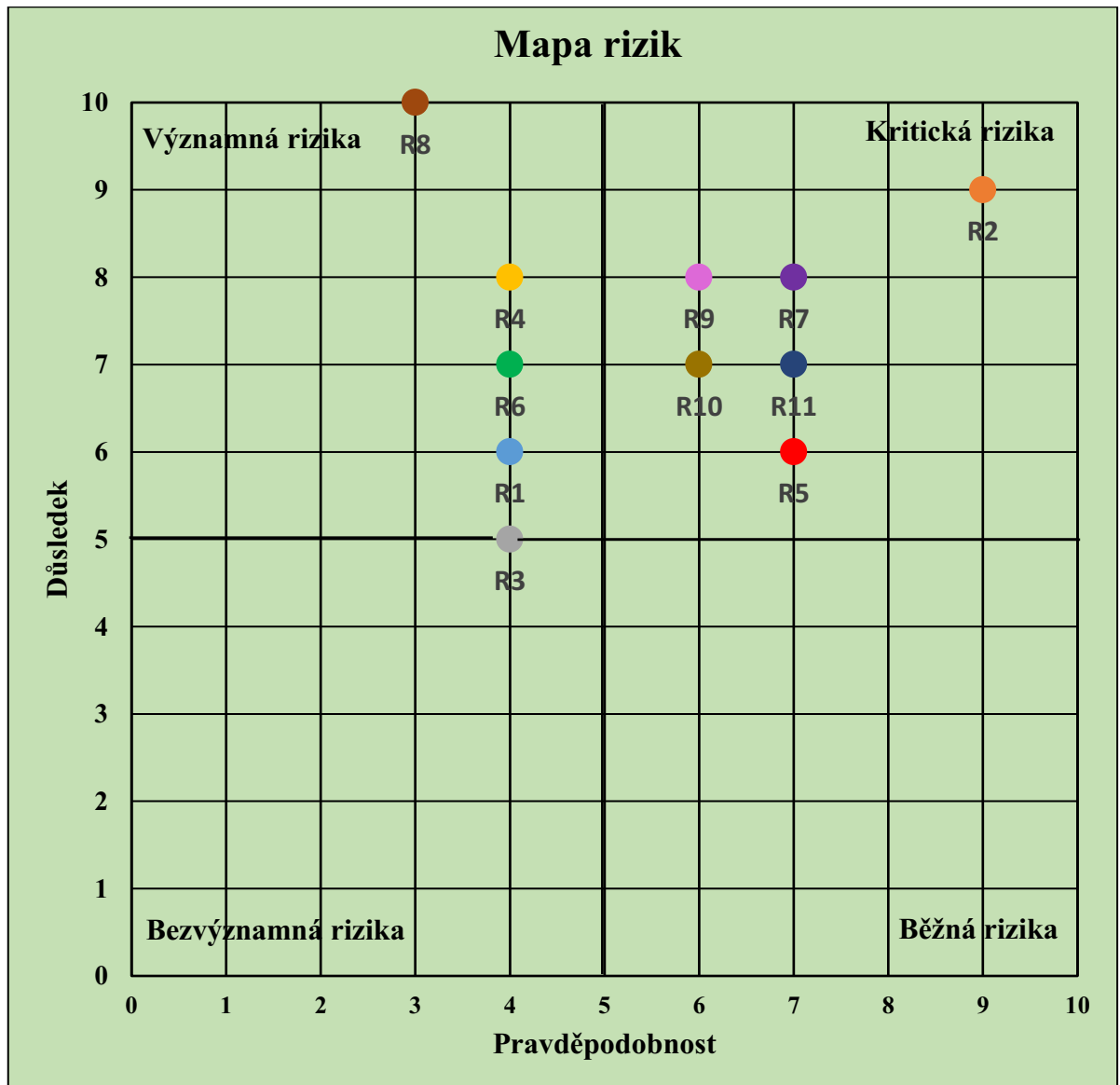
- Špatný výběr právní formy podnikání
- Zhoršení covidové situace
- Špatné nastavení cen a služeb
- Nedodržení smluv druhými stranami
- Technické problémy
- Pokles zájmu o stolní hry
- Nevyvolání zájmu u potencionálních zákazníků
- Vznik konkurence v okolí
- Změna preferencí zákazníků
- Vládní omezení
- Zvýšení zájmů o substituty

Tabulka 6 Seznam rizik a jejich ohodnocení

Zkratka	Riziko	Pravděpodobnost	Důsledek
R1	Špatný výběr právní formy podnikání	4	6
R2	Zhoršení covidové situace	9	9
R3	Špatné nastavení cen a služeb	4	5
R4	Nedodržení smluv druhými stranami	4	8
R5	Technické problémy	7	6
R6	Pokles zájmu o stolní hry	4	7
R7	Nevyvolání zájmu u potenciálních zákazníků	7	8
R8	Vznik konkurence v okolí	3	10
R9	Změna preferencí zákazníků	6	8
R10	Vládní omezení	6	7
R11	Zvýšení zájmů o substituty	7	7

Všechna výše vypsaná rizika byla ohodnocena vzhledem k plánovanému projektu a byly jim přiřazeny zkratky k lepší orientaci v mapě rizik, která podá lepší obraz o tom, o jaká rizika se z pohledu závažnosti vůči danému projektu jedná. Teď následuje zanesení jednotlivých rizik do mapy rizik, která je rozdělena na čtyři kvadranty podle velikosti kombinací hodnot pravděpodobnosti a důsledku. Těmito kvadranty jsou: kvadrant bezvýznamných rizik, kvadrant významných rizik, kvadrant běžných rizik a kvadrant kritických rizik.

8.1 Mapa rizik



Obrázek 3 Mapa rizik

Na mapě byla pravděpodobnost rizik vyobrazena na vodorovné ose a jejich důsledek na svislé ose. Podle hodnot zaznamenaných v Tabulce 6 byla rizika zanesena do mapy. Podle zjištěné polohy rizik na grafu lze vidět, že se žádné riziko nenachází v kvadrantu běžných rizik a přímo v kvadrantu bezvýznamných rizik se nenachází žádná rizika, pouze jedno na jeho hranici. Takto se menší část ze zbylých rizik nachází v kvadrantu významných rizik. Pravděpodobnost vzniku těchto rizik je relativně malá, avšak dopad na podnik, který po jejich vzniku může nastat je závažný. U takových rizik je důležité jejich průběžné monitorování. Největší skupinu v mapě rizik tvoří kritická rizika. Jedná se o rizika s vysokou

pravděpodobností a velikým dopadem. U těchto rizik je důležitý jejich monitoring stejně jako u rizik významných, ale zároveň je velmi důležitá připravenost na tato rizika a případné vytvoření plánu zabývajících se jejich vyhnutím nebo zmírněním.

8.2 Hodnota a významnost rizik

Dalším krokem je určení hodnoty a významnosti rizik. Pomocí tohoto kroku bude zjištěno, jaká rizika jsou pro projekt nejzávažnější a je jim třeba věnovat co nejvíce pozornosti mezi všemi zmíněnými riziky.

Tabulka 7 Stupnice hodnocení rizika

Hodnota rizika	Významnost rizika
0-24	Málo významné riziko
25-49	Významné riziko
50-74	Závažné riziko
75-100	Velmi závažné riziko

Tabulka 8 Hodnota rizik

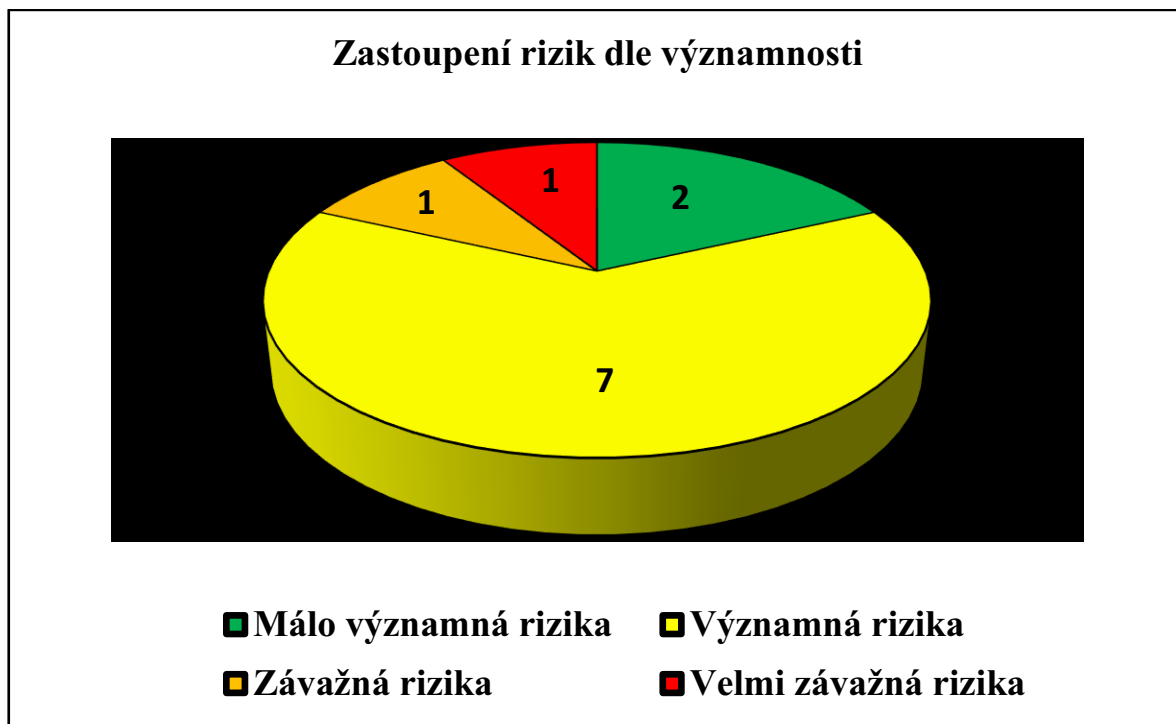
Riziko	Pravděpodobnost	Důsledek	Hodnota rizika
R1	4	6	24
R2	9	9	81
R3	4	5	20
R4	4	8	32
R5	7	6	42
R6	4	7	28
R7	7	8	56
R8	3	10	30
R9	6	8	48
R10	6	7	42
R11	7	7	49

Po vypočítání hodnot jednotlivých rizik bylo zjištěno že mezi málo významná rizika patří špatný výběr právní formy podnikání a špatné nastavení cen a služeb.

Mezi významná rizika patří nedodržení smluv druhými stranami, technické problémy, pokles zájmu o stolní hry, vznik konkurence v okolí, změna preferencí zákazníků, vládní omezení a zvýšení zájmů o substituty.

Jediným závažným rizikem je nevyvolání zájmu u potenciálních zákazníků.

A také jediným, ale zato velmi závažným rizikem je opětovné zhoršení covidové situace.



Obrázek 4 Zastoupení rizik dle významnosti

Podle zjištěných hodnot je zřejmé, že nejvíce rizik patří do kategorie významných rizik. Avšak jedno riziko se nalézá i v kategorii velmi závažných rizik. Tímto rizikem je zhoršení covidové situace, které je stále velmi aktuálním tématem. Stále nejistá situace týkající se tohoto rizika je hlavním důvodem, proč je toto riziko řazeno takto vysoko. Dále celkové vysoké hodnocení většiny rizik vypovídá o tom, že při zakládání podnikatelského subjektu v tomto odvětví je třeba dávat pozor na mnoho faktorů.

8.3 Návrh opatření ke snížení rizika

Všechna rizika bez ohledu na jejich závažnost si zaslouží pozornost, zamyšlení se nad nimi a zvážení, jestli lze k jejich snížení něco podniknout, anebo jestli jim jde dokonce třeba úplně zabránit. Proto budou všechna vyhodnocená rizika rozebrána.

Špatný výběr právní formy podnikání

Při volbě právní formy podnikání je velmi důležité si předem rozmyslet, co bude podstatou daného podniku, jakých cílů chce podnik ve své budoucnosti dosáhnout, kolik bude zakládajících členů, jací budou a v neposlední řadě také důkladně prostudovat jaké výhody jednotlivé právní formy nabízejí a také jaké jsou jejich nevýhody.

Zhoršení covidové situace

Jaký bude budoucí vývoj ohledně pandemie COVID-19 je stále nejasné a situace se mění každým dnem. S novými mutacemi nemoci a přicházejícími dalšími problémy je těžké predikovat, jak se situace bude mít a jaká opatření proti ní budou přijata. V takovém případě je naprosto nemožné ovlivnit cokoliv z vnějších faktorů. Jedinou možností pro podnik je příprava na řešení důsledků, které může zhoršení situace přinést. V konceptu tohoto podniku a s ohledem na minulé události se jedná zejména o vytvoření výdejního okýnka, kde by bylo možné vydávat nápoje ale zejména by sloužilo k půjčování stolních her zákazníkům k domácímu hraní.

Špatné nastavení cen a služeb

Nevhodné ocenění nabídky může mít negativní vliv na zákazníky. Jakožto vhodná prevence tohoto problému se jeví průzkum trhu a okolí podniku. Studium nabídek okolních zařízení může dát podniku lepší představu o tom jak svou vlastní nabídku a služby adekvátně ocenit. Vhodnou činností může být také informování se o místních ekonomických a sociálních podmínkách. Takto si podnik může vytvořit přibližný profil běžného zákazníka a pomocí toho se mu přizpůsobit.

Nedodržení smluv druhými stranami

Jedním z velkých problémů může být nedodržení podmínek smluv. Nedodržení těchto smluv například ze strany dodavatele nebo nájemce může významně narušit provoz zařízení a zapříčinit finanční ztráty. Vhodné ošetření pro toto riziko představují důkladně sepsané smlouvy, které takto minimalizují šanci na vznik podobné události společně s jejími dopady.

Technické problémy

Vzniku problémů technického rázu nelze nikdy úplně zabránit. Avšak dobrou prevencí je volba vhodného a kvalitního vybavení jak fyzického, tak i softwarového. Dále je důležitá jeho správná obsluha, aby nedošlo k vytvoření těchto problémů lidským faktorem. V neposlední řadě nesmí být opomenuta pravidelná kontrola zařízení, aktualizace systémů nebo ochrana před vnějšími nepříznivými vlivy.

Pokles zájmu o stolní hry

V případě, kdy nastane takováto situace, může dojít ke zmenšení návštěvnosti podniku a poklesu na jeho popularitě. Ve velkém měřítku tomuto riziku podnik sám nemůže zabránit. Na úrovni lokální se může podnik snažit o udržení popularity stolních her pomocí pořádání

doprovodných akcí, turnajů a další kroků, které by vedly k zachování zdravé a živé místní scény a udržení stálých zákazníků.

Nevyvolání zájmu u potenciálních zákazníků

Při otevření podniku je důležité vyvolat zájem u potenciálních zákazníků a získat tak na popularitě. V případě oslovení nedostatečného množství osob získá podnik ve svém působení špatnou startovní pozici. Je proto důležité, jak už bylo zmíněno dříve zjistit preference a požadavky zákazníků. Na těchto základech pak přijít s kampaní a strategií, které by dokázaly zaujmout dostatečně velké množství osob a ty by se následně staly zákazníky.

Vznik konkurence v okolí

Za situace, kdy dojde ke vzniku nového podniku s podobným konceptem v okolí může dojít k odlivu zákazníků právě do tohoto nového podniku. Jako prevence této nepříznivé události může sloužit budování věrné klientely, která se bude do podniku ráda vracet. Krom toho je důležité sledovat chování konkurence, vědět co zákazníkům přináší, jaké má konkurenční výhody a aktivně na konkurenci reagovat.

Změna preferencí zákazníků

S měnícími se trendy na trhu a ve společnosti může dojít k situaci, kdy podnik a jeho nabídka začne ztrácet na své popularitě. Proto je důležité držet krok s aktuálním děním a trendy na trhu. Tento přehled o dění ve společnosti společně s aktivitou a ochotou přijímat změny a měnit nabídku může výrazně pomoci k udržení popularity a relevantnosti podniku na trhu.

Vládní omezení

Pro správný chod podniku je třeba dodržovat všechny příslušné zákony, nařízení a normy. Tímto by se měl podnik vyvarovat jakýchkoliv problémů z právní stránky. Avšak v případě, kdy dojde k vydání nových zákonů nebo k úpravám stávajících na které podnik není schopný adekvátně reagovat může dojít k problémům. V případě tohoto rizika nemůže samotný podnik ovlivnit příčinu, tedy vznik nových zákonů nebo jejich úpravu. A tak jako nejlepší řešení zůstává monitorování aktuálního dění v daném odvětví a příprava na řešení problémů, které mohou pro podnik nastat, a to ještě předtím, než určitý zákon vejde v platnost.

Zvýšení zájmů o substituty

Samotný podnik nemůže zabránit vzniku či nárůstu popularity substitutů. Zmírnění následků a zabránění úbytku zákazníků je nejpravděpodobněji možné jen pomocí udržování si věrné zákaznické základny. Jako jednou z možností by mohlo být přijetí postavení substitutů

a vytvoření určitého spojení mezi nimi a službami, které podnik nabízí. V případě úspěšného provedení takového kroku by podnik z tohoto jednání mohl dokonce i těžit. Příkladem by mohla být situace kdy podnik do své nabídky zařadí stolní verzi populární počítačové hry a zvědaví zákazníci si ji přijdou vyzkoušet v její fyzické podobě.

8.4 Shrnutí vyhodnocení rizik

V rámci této kapitoly byla identifikovaná nejvýznamnější rizika a došlo k jejich následnému vyhodnocení. Po jejich ohodnocení byla seřazena dle jejich významnosti k projektu. Následně byla navržena doporučení k jejich ošetření a redukci. S větší částí zjištění rizik jde do jisté míry velmi dobře bojovat. Některé další rizika jako například pokles zájmu o stolní hry nebo změny v preferencích zákazníků jsou už hůře ovlivnitelné. Jako nejzávažnější riziko ze všech bylo stanoveno riziko zhoršení covidové situace. Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je pro podnik neovlivnitelná. Zde se může podnik soustředit pouze na zmírnění následků, které bohužel není schopen zmírnit dostatečně velkou měrou. V případě, kdy toto riziko nastane se tak musí podnik připravit na nemalé ztráty, které už mnohá podobná zařízení pocítila v předchozích vlnách pandemie.

9 NÁVRH PŘÍRUČKY K ZALOŽENÍ NOVÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU

Při zakládání podniku může dojít k mnoha nejasnostem, úskalím a nebezpečím, a proto je dobré dopředu vědět, jak v určitých případech postupovat, čeho se vyvarovat a na co si dát pozor, a tak předejít určitým rizikům. Cílem této kapitoly je vytvoření příručky, která by měla pomoci podnikatelům při založení podniku v pohostinství, a to konkrétně při založení vlastního baru. Hlavní důraz je zde kladen na vytvoření a ucelení prvotní myšlenky a následného založení samotného podniku společně s eliminací rizik, které při jeho zakládání mohou nastat. Postupně zde budou vyzdvíženy důležité body, které v tomto procesu nesmí být opomenuty a následně jednotlivými kroky popsán postup při založení baru, který bude společností s ručením omezeným.

Prvním a nejdůležitějším krokem pro začátek podnikání je nápad. V současné situaci, kdy se na trhu vyskytuje velké množství podobných zařízení je důležité zákazníkům nabídnou něco v čem bude zakládán podnik lepší než konkurence, případně v čem se bude oproti zbytku odlišovat. Originalita může pomoci zaujmout a přilákat zákazníky. Důležité je však nezapomenout i na to, aby byl bar praktický a přehnané snažení odlišit se od konkurence nebylo naopak přítěží pro provoz.

Poté je vhodné zjistit si potřebné informace ohledně trhu a zákazníků. Provedení průzkumů trhu může podnikateli pomoci s rozmyšlením o projektu a také mu napoví, jestli by koncept jeho vytouženého podnik byl v současných podmínkách pro potenciální zákazníky atraktivní.

Dalším důležitým krokem je výběr správné lokality a místa, kde bude podnik založen. Podnikatel by měl vědět na jakou klientelu cílí. Ne všude by koncept jeho podniku mohl být populární a úspěšný. Zároveň musí myslet na to, aby místo, kde bude provozovna otevřena splňovalo všechny potřebné náležitosti jako dobrá dostupnost, správná velikost prostor nebo výhodné umístění. Dobrým krokem je i studium blízkého okolí a případné konkurence v něm nalézající se. Nebylo by dobrým nápadem založit provozovnu v místě, kde už se podnik s podobným konceptem nalézá, protože by mohlo dojít k následnému boji o zákazníky, který by pro nový podnik nemusel být vždy úspěšný.

Významnou roli hraje i zvolení správného názvu podniku. Navštívení podniku se zajímavým jménem může být už samo o sobě lákadlem. Avšak špatné vybrané jméno pro podnik může mít negativní důsledky, a to třeba v případech, kdy z jeho názvu nebudou moci zákazníci

usoudit o jaký podnik se jedná, nebo když název bude příliš složitý až dokonce nevysovitelný, v tomto případě bude předávání informací mezi lidmi o něm mnohem těžší. Název by měl být zajímavý nebo originální. Dobrým krokem může být zvolení názvu, který je pro podnik výstižný, pro zákazníky snadno zapamatovatelný a vyslovitelný. Takto se lépe vryje do jejich podvědomí. Podobně to může být i v případě loga, které si podnik zvolí.

Dalšími dobrými otázkami před samotnou tvorbou podniku jsou, zda bude podnikatel podnikat sám nebo se společníky a případně jaké společníky si zvolí a podle toho také i právní osobu. Je vhodné si do podnikání vybrat společníky, kterým může člověk věřit a na které může spoléhat. V opačném případě by špatní společníci mohli přidělovat podnikateli pouze potíže a ztěžovat celé podnikání.

Po zvážení všech předešlých otázek nastává čas pro založení podniku. Nejdůležitější jednotlivé kroky a základní informace k nim jsou popsány v následujících odstavcích.

Vytvoření podnikatelského plánu

Vytvoření podnikatelského plánu je důležitým krokem při zakládání podniku. Není důležitý pouze pro zakladatele, ale ocení ho také i případní partneři, dále si ho mohou vyžádat banky či jiné subjekty se kterými bude podnikatel jednat. Vytvořený plán pomůže objasnit celkovou podobu podnikání společně s jeho hlavními cíli, představami a finančními otázkami. Jeho vytvoření může být podnikateli dále velmi přínosné v tom, že si v rámci jeho tvorby ujasní a utřídí své představy o podobě podnikání. Podnikatel po jeho vytvoření také získá lepší představu o tom, co ho v budoucnosti čeká a díky těmto vědomostem může zvýšit svou šanci na úspěch. V rámci sestavování plánu podnikatel také zjistí rizika, která ho v budoucnu mohou očekávat, a tak se na ně bude schopen lépe připravit, popřípadě zvážit, zda má daný typ podnikání vůbec cenu.

Důležité je při tvorbě plánu být k sobě upřímný a nemít přehnaně optimistické představy o budoucnosti. Střízlivě sestavený plán bude pro podnik do budoucna mnohem užitečnější než plán s přehnanými představami.

Sepsání zakladatelského dokumentu

Po vytvoření podnikatelského plánu, vybrání vhodného jména a dobrého místa pro podnik nastává chvíle pro založení společnosti.

Podle počtu zakladatelů bude sepsána buďto společenská smlouva nebo zakladatelská listina. V případě, kdy bude společnost založena pouze jedním člověkem dojde k sepsání

zakladatelské listiny. V případě sepsání smlouvy více společníky bude sepsána společenská smlouva. Sepsaný dokument musí mít písemnou formu a obsahovat všechny zákonem stanovené náležitosti. Podpisy zakladatelů v ní musí být úředně ověřeny.

Mezi základní náležitosti, které musí dokument obsahovat patří: Název společnosti, adresa sídla společnosti (V případě, kdy budou prostory pronajímány je důležité doložit souhlas vlastníka nemovité věci s umístěním sídla), právní forma společnosti, předmět jejího podnikání, určení společníků, základní kapitál, vklady do základního kapitálu, správce vkladu, jednatele společnosti a způsob zastupování společnosti.

Při sepisování zakladatelského dokumentu je také důležité doložit dokumenty jako podepsaný a ověřený souhlas s umístěním sídla společnosti, výpis z rejstříku trestů a občanské průkazy jednatelů (Zákon č. 90/2012 Sb.)

Složení základního kapitálu

Po sepsání zakladatelského dokumentu je třeba složit základní kapitál. Správce základního kapitálu předloží v bance zakladatelský dokument a založí zvláštní bankovní účet pro splácení vkladu. Na tento účet budou poté vloženy potřebné finance. (Zákon č. 90/2012 Sb.)

Získání živnostenského oprávnění

Dalším krokem k tomu, aby nová společnost mohla podnikat je registrace na živnostenském úřadě. K získání živnostenského oprávnění na hostinskou činnost je potřeba splnit všeobecné zákonné podmínky a k nim je nutno doložit doklad od odborné způsobilosti. V případě, pokud podnikatel podmínky nesplňuje, musí ustanovit odpovědného zástupce. Odpovědný zástupce je osoba, která disponuje potřebným vzděláním a praxí, které jsou pro tuto živnost potřebné.

V případě, kdy se budou v podniku podávat alkoholické nápoje s obsahem alkoholu větším jak 15 %, je nutno zažádat o koncesi na prodej alkoholu. Tuto koncesi je jednoduché získat a dostane ji víceméně každý, kdo o ni požádá.

Dále je při práci s potravinami nutný zdravotní průkaz, kterému se říká i potravinářský průkaz. Tento průkaz slouží jako doklad o bezinfekčnosti pracovníka. Vydává ho praktický lékař po zdravotní prohlídce za podmínek, že dotyčný netrpí žádnou infekční chorobou. (Zákon č. 258/2000 Sb.)

Poslední důležitou věcí je, aby prostor, ve kterém se bude bar nacházet byl řádně zkolaudován a splňoval všechny potřebné technické a hygienické normy.

Podání žádosti o zápis do obchodního rejstříku

Následujícím krokem je podání žádosti o zápis do obchodního rejstříku. Tato žádost může být podána osobně nebo přímo prostřednictvím notáře, který má přístup do obchodního rejstříku.

K zápisu společnosti do obchodního rejstříku je však nejprve nutno předložit několik listin a to: doklad o založení společnosti, výpis z živnostenského rejstříku, za každého jednatele výpis z rejstříků trestů a čestné prohlášení, výpis z katastru nemovitostí a doklad o splacení vkladu. A konečně dnem zápisu do obchodního rejstříku společnost vzniká. (Zákon č. 304/2013 Sb.; Zákon č. 455/1991 Sb.)

Oznámení podnikání na příslušných úřadech

Po zapsání společnosti do obchodního rejstříku je nutno oznámit podnikání na finančním úřadu, české správě sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovně.

Do 15 dnů od vzniku společnosti je nutno podat přihlášku k registraci k dani z příjmů právnických osob. Tato registrace lze také kromě fyzického podání podat online na stránkách finanční správy České republiky. (Zákon č. 586/1992 Sb.)

Přihlášení na Českou správu sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovnu následuje v případě, kdy podnikatel plánuje mít ve svém podniku zaměstnance.

Závěrečné doporučení

Po splnění všech předešlých kroků a podepsání smluv s dodavateli je společnost připravena k podnikání. V těchto prvních fázích podnikání patří k nejdůležitějším cílům přilákání a získání zákazníků. Proto je důležité dbát i na kvalitní propagaci, která dostane podnik do podvědomí lidí. Vhodné je využít větší množství informačních kanálů, a tak oslovit co největší množství potenciálních zákazníků. Tento krok může zahrnovat vytvoření webových stránek, profilu na sociálních sítích a reklamu v různých druzích médií. Dobrým krokem může být dát vědět o vznikajícím podniku dopředu, ještě před jeho samotným otevřením nebo nalákat okolí pořádáním různých doprovodných akcí.

Příprava na podnikání je v některých případech mnohem důležitější než pouhé založení podnikání. Je totiž velmi důležité promyslet všechny aspekty budoucího podnikatelského života a být připraven na všechna rizika a úskalí, která mohou v budoucnu nastat. Díky dobré přípravě bude následné vypořádání se s nimi mnohem jednodušší, a tak si podnikatel ušetří mnoho starostí a také času.

10 VYHODNOCENÍ PŘÍNOSU PRÁCE

Hlavním úkolem práce bylo identifikovat, vyhodnotit a poukázat na rizika, která mohou nastat při zakládání nového podnikatelského subjektu. Vybraným subjektem, který byl následně zkoumán byl bar se zaměřením na stolní hry.

Při identifikaci bylo využito několik výzkumných metod, jejichž kombinace měla za úkol to, aby bylo na podnik a trh nahlédnuto z co nejvíce různých úhlů pohledu a nebyla opomenuta žádná rizika, která by při zakládání, vstupu na trh a počátečním provozu podniku mohla nastat. Takto byla zjištěna celá řada rizik v mnoha různých odvětvích.

Vyhodnocením těchto vybraných rizik bylo zjištěno, že v případě, kdy většina těchto rizik nastane, mohou mít pro podnik závažné následky. Avšak v případě, kdy budou užitá opatření, která byla pro jednotlivá rizika v práci navržena, téměř všechna z těchto závažných rizik mohou být snížena na únosnou míru. Výjimkou ale může být riziko opětovného zhoršení covidové situace. I v případě, kdy pro toto riziko budou zavedena příslušná opatření, může dojít k důsledkům, které podnik postihnou v nemalé míře.

Kromě negativních rizik byly však zjištěna i pozitiva. Bylo zjištěno, že koncept podobného druhu podniku by mohl při správném postupu najít své místo na trhu a vybojovat si dostatečnou klientelu k jeho úspěšnému provozování. Takovýto podnik by mohl stavět na základech jakými jsou současný růst popularity stolních her a také zvýšený zájem lidí se socializovat potom, co byla rozvolněna protipandemická opatření. Důležitým krokem by také bylo pro provozovnu zvolit takové místo, kde se zatím nenachází žádná konkurence s podobným nápadem.

Na závěr práce byla vytvořena příručka, jejichž úkolem je pomoci podnikatelům k založení podobného druhu podniku. Tato příručka zmiňuje nejdůležitější body, na které si podnikatel v průběhu činnosti zakládání podniku musí dát pozor. Při dodržení těchto zásad a postupů si může proces zakládání podniku významně usnadnit a vyvarovat se rizikům, která by mu jeho snažení značně ztížila.

11 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byla identifikace a hodnocení rizik při zakládání nového podnikatelského subjektu, následné vypracování příručky sloužící podnikatelům při zakládání nového podnikatelského subjektu ve vybraném odvětví a také návrh ošetření rizik, která se v tomto odvětví vyskytují.

V teoretické části práce byly nejprve rozebrány nejdůležitější pojmy a informace týkající se podniku a s ním spojeného podnikání. Takto bylo získáno lepší povědomí o podnikatelské činnosti a důvodech, které vedou k založení podniku. Další důležitou částí bylo představení jednotlivých právních forem podnikání společně s jejich výhodami ale i nevýhodami. Dobré pochopení předností každé jednotlivé právní formy je důležité pro učinění správného rozhodnutí při jejím výběru. Pro úspěšné založení společnosti je také důležité být schopen vytvořit podnikatelský plán, který je při zakládání podniku významnou pomůckou. Dále zde byly přiblíženy pojmy týkající se rizika a také procesy, které jsou s ním spojovány. Všechny tyto zmíněné body jsou důležité k uchopení tématu a správné práci při identifikaci, analýze a následnému hodnocení rizik. Na všech těchto nabitých informacích poté mohly stavět vybrané metody, které byly v práci následně použity.

V praktické části došlo k představení fiktivního baru, který se od zbylé konkurence na trhu odlišoval svou nabídkou stolních her. Tento bar se poté stal základem pro identifikaci a následnou analýzu rizik. Při identifikaci a analýze rizik pomocí jednotlivých metod bylo usilováno o to, aby byla nalezena rizika skrývající se ve všech aspektech podnikání. Tímto bylo zjištěno, že rizika, se kterými se při zakládání baru lze setkat jsou rázu technického, sociálního, ekonomického i právního. Takto bylo vybráno 11 nejvýznamnějších rizik, u kterých byla následně obodována jejich pravděpodobnost vzniku a dopad. Poté byla zjištěna hodnota jednotlivých rizik a podle velikosti této hodnoty byla rizika rozdělena dle jejich závažnosti. Následně byly k jednotlivým rizikům doporučeny způsoby jejich ošetření. Které měly za úkol co nejvíce snížit daná rizika. U každého rizika se reálné šance na jejich ošetření různily. Některá z rizik jako například nejzávažnější riziko – zhoršení covidové situace je z hlediska snížení pravděpodobnosti vzniku nemožné ovlivnit, a tak se jako jediná možnost řešení jeví snížení jeho dopadů. V situaci, kdy by kvůli tomuto riziku muselo dojít k zavření podniku zbyla by jako jediná možnost řešení zavedení okénka, kde by podnik půjčoval své stolní hry, popřípadě míchal nápoje. Na závěr bylo využito informací zjištěných v předcházejících kapitolách k vytvoření příručky, která má sloužit podnikatelům k eliminaci rizik při zakládání podnikatelského subjektu v daném odvětví. V příručce byly

rozebrány nejdůležitější body při zakládání podniku, ve kterých se může vyskytnout riziko. V těchto bodech je zmíněno, na co si je třeba dávat a pozor a jak se vyhnout některým možným problémům.

Současná situace na trhu se pro založení nového podniku jeví pozitivně. I přesto, že si situace spojená s pandemií onemocnění COVID-19 vyžádala zavření nemalého množství podniků v gastronomii, je na trhu stále velké množství těchto zařízení. Proto je při vstupu nového podniku na trh stále důležité myslet na to, že získání jakékoli konkurenční výhody je pro podnik velkým přínosem. Takto určitý způsob odlišení se od konkurence na trhu může přinést pro podnik velikou výhodu. Je však důležité zamyslet se nad tím, zda druh odlišení se od konkurence, které podnikatel ve svém podnikatelském konceptu zvolí, je to správné a místo výhod mu naopak nepřinese spíše problémy. Protože ne vždy se podnikatel může setkat se stejným zájmem a nadšením ze strany zákazníků pro svůj koncept podniku jako má pro něj on sám.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2182-3.

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

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

LIPOVSKÁ, Hana, 2017. Moderní ekonomie: jednoduše o všem, co byste měli vědět. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0120-7.

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

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ, 2011. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

REES, Michael, 2015. Business risk and stimulation modelling in practice. Chichester, Englad: Wiley. ISBN 978-1-118-90404-6.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.

Management of Risk: Guidance for practitioners, 2010. 3. London: The Stationery Office. ISBN 9780113312740.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS, 2014. Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4835-1.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. Podniková ekonomika. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

SRPOVÁ, Jitka, 2020. Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2253-0.

HILL, Charles a Gareth JONES, 2012. Strategic management: An integrated approach. 10. Mason. ISBN 978-1-111-82584-3.

DOLEŽAL, Jan, 2016. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

Internetové a ostatní zdroje

PARSON, Noah, 2021. How to Write a Business Plan in 2021: Comprehensive Guide [online]. [cit. 2021-6-12]. Dostupné z: <https://articles.bplans.com/how-to-write-a-business-plan/>

Jak analyzovat prostředí firmy. Brain tools [online]. [cit. 2021-01-02]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/strategie/swot-analyza.html>

SWOT analýza, 2020. Management mania [online]. 2020 [cit. 2021-01-02]. Dostupné z (<https://managementmania.com/cs/swot-analyza>)

POŘÍZEK, Jan. SWOT analýza a její využití. Bridge ecommerce magazine [online]. [cit. 2021-01-02]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/>

Rizika, 2020. Management mania [online]. 2020 [cit. 2021-01-01]. Dostupné z: (<https://managementmania.com/cs/rizika>)

Řízení rizik podniku. Altaxo [online]. [cit. 2021-01-01]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/rizeni-rizik-podniku>

ČERNÝ, Michal. SWOT [online]. In: [cit. 2021-01-02]. Dostupné z: <https://kisk.phil.muni.cz/kiskonline/kreativita/vizualizace-a-presentace-informaci/swot-analyza>

PERTRYL, Jan. SWOT analýza. Marketing Mind [online]. [cit. 2021-01-02]. Dostupné z: (<https://www.marketingmind.cz/swot-analyza/>)

KAIN, Petr. Hračkářská velmoc Česko. Lidé si v pandemii chtějí hrát, tuzemské firmy z toho těží, 2020. Aktuálně.cz [online]. [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/lide-si-v-pandemii-chteji-hrat-tezi-z-toho-hrackarska-velmoc/r~5a2594a63bb311ebb0f60cc47ab5f122/>

Karantény, děti doma, zákaz vycházení. Deskové hry jdou teď na dračku, 2020. Idnes.cz [online]. [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/deskove-hry-monopoly-narust-prodeje-koronavirus.A201027_113229_ekonomika_misl

The Board Games Global Market is Expected to Grow at a CAGR of 13% Between 2021 to 2026. Research and Markets [online]. 2021 [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2021/01/05/2153211/28124/en/The->

[Board-Games-Global-Market-is-Expected-to-Grow-at-a-CAGR-of-13-Between-2021-to-2026.html](#)

Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2020: HDP v roce 2020 klesl o 5,6 %, 2021. Český statistický úřad [online]. Praha [cit. 2021-8-4]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2020>

Hlavní makroekonomické ukazatele. Český statistický úřad [online]. [cit. 2021-7-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

Makroekonomická predikce, 2021. Ministerstvo financí České republiky [online]. [cit. 2021-7-15]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-duben-2021-41494>

ČESKO. Nařízení vlády č. 487/2020 Sb., nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů. In: Zákony pro lidi.cz [online]. [cit. 2021-7-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-487>

Průměrné mzdy: 4. čtvrtletí 2020. Český statistický úřad [online]. [cit. 2021-7-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2020>

Hospodářství Zlínského kraje. Zlínský kraj [online]. Zlín [cit. 2021-7-15]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/hospodarstvi-zlinskeho-kraje-cl-164.html>

Human Development Data Center. United nations development programme: Human development reports [online]. [cit. 2021-7-15]. Dostupné z: <http://hdr.undp.org/en/data>

Podíl nezaměstnaných osob v krajích, 2021. Český statistický úřad [online]. [cit. 2021-7-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>

ČESKO. Zákon č. 455/1991 Sb.: Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: Sbírka zákonů České republiky. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

ČESKO. Zákon č. 90/2012 Sb.: Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: Sbírka zákonů České republiky. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

ČESKO. Zákon č. 235/2004 Sb.: Zákon o dani z přidané hodnoty. In: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

v.o.s. Veřejná obchodní společnost

k.s. Komanditní společnost

s.r.o. Společnost s ručením omezeným

a.s. Akciová společnost

SWOT Strengths Weaknesses Opportunities Threats

PEST Political Economical Social Technological

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

DPH Daň z přidané hodnoty

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Schéma Porterovy analýzy (vlastní zpracování)	36
Obrázek 2 Grafické vyhodnocení SWOT	50
Obrázek 3 Mapa rizik	63
Obrázek 4 Zastoupení rizik dle významnosti	66

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Matice SWOT analýzy (vlastní zpracování).....	30
Tabulka 2 Druhy SWOT strategií (vlastní zpracování)	33
Tabulka 3 SWOT analýza.....	43
Tabulka 4 Bodové ohodnocení silných a slabých stránek	48
Tabulka 5 Bodové ohodnocení příležitostí a hrozeb	49
Tabulka 6 Seznam rizik a jejich ohodnocení	62
Tabulka 7 Stupnice hodnocení rizika.....	64
Tabulka 8 Hodnota rizik	65