

Rizika spojená se zakládáním podniku

Markéta Čapková

Bakalářská 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 BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

| | |
|--------------------------|---|
| Jméno a příjmení: | Markéta Čapková |
| Osobní číslo: | L18339 |
| Studijní program: | B3909 Procesní inženýrství |
| Studijní obor: | Ovládání rizik |
| Forma studia: | Kombinovaná |
| Téma práce: | Rizika spojená se zakládáním podniku |

Zásady pro vypracování

- 1. Zpracujte teoretické pojednání k problematice rizik spojených se zakládáním podniku.**
- 2. Analyzujte a vyhodnoťte rizika spojená se zakládáním podniku ve vybraném odvětví.**
- 3. Vymezte problematické oblasti a navrhněte opatření vedoucí k minimalizaci rizik.**

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

Seznam doporučené literatury:

1. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.
 2. KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2.
 3. TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Vyd. 1. Praha: C.H.Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.
- Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

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

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

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

L.S.

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

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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 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 – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti, dne: 5.8.2021

Jméno a příjmení studenta: Markéta Čapková

.....
podpis studenta

Mé poděkování patří Ing. Jiřímu Konečnému Ph.D. za cenný čas a rady, které mi poskytl.

Děkuji Ing Radku Doleželovi za poskytnuté informace k tématu.

Děkuji za místa, kde žiji a tvořím.

Děkuji synovi.

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

.Motto:

„Vše, co vzniká, vzniká z odvahy a hravosti lidí...“

Vladislav Vančura

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá riziky, která se mohou vyskytnout při počátku podnikatelské činnosti. Přibližuje, co může podnikání ohrozit, jak je možné riziko definovat a jak ho hodnotit. Pečlivá a důsledná příprava projektu podnikání, volba strategie a zajištění finančního zabezpečení podnikání je základním kamenem úspěšné realizace projektu a jeho udržitelnosti, konkurenceschopnosti. Teoretická práce se zabývá definicí pojmů a charakteristikou jednotlivých metod, v praktické části jsou uvedeny konkrétní parametry makrookolí a mikrookolí před realizací projektu Pronájmu a provozování hotelu a restaurace Panský pivovar. Také vyhodnocení rizik pomocí metod analýzy rizik.

Cílem bakalářské práce je identifikace a zhodnocení rizik při záměru pronájmu a provozování Hotelu a restaurace Panský pivovar, vymezení problematických oblastí a návrh opatření, která povedou k minimalizaci rizik.

Klíčová slova: riziko, analýza rizik, podnikání, podnik, strategie

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with risks that may appear when starting a business. It introduces risks that may threaten the business, their identification and evaluation. A thorough and meticulous preparation of the entrepreneurship project, choosing a strategy and ensuring the necessary financial resources are the cornerstones of a successful implementation, sustainability and competitiveness of the project. The theoretical part explains terminology and lists the characteristics of individual methods. The practical part includes the particular parameters of micro and macro environment before the implementation of the Renting and Running of the Hotel and Restaurant called Panský Pivovar project and the evaluation using the method of risk analysis. The aim of the bachelor thesis is the identification and evaluation of risks connected with the Renting and Running of the Hotel and Restaurant called Panský Pivovar project, the definition of problematic areas and the proposal of risk minimisation measures.

Keywords: Risk, Risk Analysis, Entrepreneurship, Business, Strategy

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 10 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 11 |
| 1 PODNIK, PODNIKATEL | 12 |
| 1.1 PRÁVNÍ FORMY, FORMY SPOLUPRÁCE | 13 |
| 1.2 ŽIVOTNÍ CYKLUS PODNIKU, CÍLE PODNIKU | 14 |
| 1.2.1 Podnikatelský plán a strategie | 15 |
| 1.2.2 Financování | 16 |
| 2 RIZIKA | 18 |
| 2.1 KLASIFIKACE RIZIK | 19 |
| 2.2 RIZIKO JAKO NEJISTOTA, JAKO PŘÍLEŽITOST, PŘIJATELNOST RIZIKA | 20 |
| 2.3 NEJISTOTA A NEURČITOST | 21 |
| 2.4 METODY IDENTIFIKACE RIZIK..... | 21 |
| 2.5 METODY ANALÝZY RIZIK | 26 |
| 3 RIZIKA A ŘÍZENÍ PODNIKU | 30 |
| 3.1 PODNIKOVÝ MANAGEMENT, MANAGEMENT RIZIK PROJEKTŮ | 31 |
| 3.2 CÍLE MANAGEMENTU RIZIKA PROJEKTŮ | 33 |
| 3.3 FIREMNÍ KULTURA | 34 |
| 4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI | 35 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 36 |
| 5 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR „PRONÁJEM A PROVOZOVÁNÍ HOTELU A RESTAURACE PANSKÝ PIVOVAR“ | 37 |
| 5.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI TANGAM S.R.O..... | 37 |
| 5.2 PANSKÝ PIVOVAR | 38 |
| 5.3 MĚSTO HOLEŠOV | 39 |
| 5.4 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ | 39 |
| 6 VÝBĚR METOD ANALÝZY RIZIK PRO PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR „PRONÁJEM A PROVOZOVÁNÍ HOTELU A RESTAURACE PANSKÝ PIVOVAR“ | 40 |
| 6.1 PEST ANALÝZA | 40 |
| 6.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL..... | 42 |
| 6.3 FINANCOVÁNÍ | 48 |
| 6.4 SWOT ANALÝZA | 49 |
| 7 VYMEZENÍ PROBLEMATICKÝCH OBLASTÍ, NÁVRH OPATŘENÍ | 53 |

| | |
|---|-----------|
| 8 ZÁVĚR..... | 55 |
| SEZNAM CITOVANÉ LITERATURY | 58 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | 58 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 59 |

ÚVOD

„Jít“ do rizika podnikání vyžaduje určitou míru odvahy a odhodlání. Vše je na miskách vah a člověk si musí dobře rozmyslet, zda toto podstoupí či příležitost nevyužije. Aby bylo vůbec možné začít podnikat, je nutné zvolit správný směr podnikání, oblast, ve které můžeme být úspěšní, mít finanční jistotu a vytvořit tak silný (ve významu stabilní) podnik s šancí dlouhodobého udržení se na trhu, tzn. podnik konkurenceschopný. V přímé souvislosti s tímto je žádoucí a potřebné zjistit rizika, která podnikání ohrožují. Jde o rizika obecně týkající se podnikání, ale i o rizika konkrétní, vyplývající ze specializace – oboru podnikání. Rizika je nutné najít – identifikovat, zhodnotit a navrhnout opatření, která pomohou snížit dopad rizik na přijatelnou úroveň. K tomuto jsou vytvořeny nástroje v podobě různých metod identifikace a analýz rizik, které budou nastíněny v teoretické části této bakalářské práce. Stejně tak je v teoretické části definováno riziko, podnikání a management a jeho funkce. V praktické části pak následuje identifikace rizik pro projekt Pronájem a provozování hotelu a restaurace Panský pivovar, a to za pomoci čtyř analýz: PEST analýza, Porterův model pěti sil, finanční analýza a SWOT analýza.

Cílem bakalářské práce je zpracování teoretického pohledu na rizika, která se mohou při zakládání podniku objevit, v praktické části pomocí analýz rizik tato rizika identifikovat a zhodnotit, vymezit problematické oblasti projektu a navrhnout opatření k minimalizaci rizik v těchto oblastech. Toto by mělo vést k úspěšné realizaci podnikatelského záměru na malém městě ve Zlínském kraji, k jeho dlouhodobému udržení se na trhu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIK, PODNIKATEL

Podnikem se nazývá subjekt v různých právních formách, který vykonává jakoukoliv hospodářskou činnost. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, k nimž náleží práva, věci a další majetkové hodnoty sloužící k provozování podniku.

Podnikatelem je označena fyzická či právnická osoba věnující se podnikání a je definována v Občanském zákoníku (89/2012 Sb., §420): „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ (<https://managementmania.com>)

Podnikatel by měl mít schopnosti manažera, být stratég a vizionář, být kreativní a využívat intuici, mít přirozenou autoritu. Měl by být vzdělaný ekonomicky, orientovat se v marketingu, umět řídit tok peněz, umět se rozhodovat a poučit z předchozích chyb. Měl by být sám sobě i firmě krizovým manažerem. (www.businessinfo.cz)

Podnikání = samostatná výdělečná činnost vykonávaná na vlastní účet a odpovědnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.

„Základními právními předpisy, které upravují jednotlivé formy podnikatelské činnosti a rovněž podmínky podnikání na území ČR jsou:

1. *Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník („NOZ“) – vymezuje základní pojmy (fyzická osoba, právnická osoba, podnikatel, podnikání, korporace, orgány ap.) obsahuje úpravu obecných otázek souvisejících s podnikáním (jednání jednatele, smluvní vztahy, odpovědnost atp.). Jedná se o základní právní předpis, který se použije vždy, pokud zvláštní zákon neobsahuje vlastní právní úpravu).*

2. *Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích, „ZOK“) – obsahuje podrobnou úpravu jednotlivých typů obchodních společností (VOS, KS, SRO a AS) a družstva.*

3. *Zákona 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob – obsahuje úpravu obchodního rejstříku, stanoví, které osoby, za jakých podmínek a jaké údaje se zapisují do obchodního rejstříku, dále upravuje rovněž postupy při zápisech do obchodního rejstříku prováděných notářem.*

4. *Zákon č. 455/1991 Sb., O živnostenském podnikání (živnostenský zákon) – vymezuje jednotlivé typy živností, podmínky pro vznik a zánik živnostenského oprávnění, práva a povinnosti živnostníků atp.*

5. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce – upravuje výkon závislé činnosti, tj. podmínky, za kterých mohou podnikatelé využít dalších osob k rozvoji své podnikatelské činnosti, obsahuje podrobnou úpravu vzniku, změny či zániku pracovního poměru a práv a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnanců.“ (www.zacatek-podnikani.cz)*

1.1 Právní formy, formy spolupráce

Formy podnikání v České republice:

1. Fyzické osoby - podnikající podle živnostenského zákona
 - podnikající podle jiných právních předpisů
2. Korporace - družstva
 - obchodní společnosti - osobní společnost
 - kapitálová společnost
 - Evropská společnost, Evropské hospodářské zájmové sdružení

Každá z forem podnikání má svoje výhody a nevýhody, je na podnikateli samotném zvážit a vybrat tu variantu, která nejlépe odpovídá parametrům budoucího podniku. Jistou spoluprací firem je možné získat větší zisk, rozdělit si optimálně trh a území trhu, získat více zkušeností a sdílet je a v neposlední řadě možnost získání kapitálu pro další rozvoj podniku. Formy spolupráce mohou být:

- Partnerství

- Franchizing
- Aliance, fúze
- Klastry

1.2 Životní cyklus podniku, cíle podniku

Podnik jako takový se dá v určitém slova smyslu označit termínem z biologie, a to jako „živý organismus“. A stejně tak, jak se v přírodě vše vyvíjí a mění, i podnik prochází během své existence jistými fázemi vývoje. Život podniku dělíme na čtyři fáze, kterými jsou **růst, stabilizace, krize a zánik**. Primárním úkolem každého manažera podniku je sledovat cíl, který byl vytýčen na počátku podnikání a průběžně upravovat strategii dle neustále se měnících vlivů podnikatelského prostředí tak, aby se podnik udržel co nejdéle ve fázi růstu. V každé fázi životního cyklu podniku se mohou objevit vlivy, které změni rytmus podniku. Jedná se jak o vlivy makrookolí, což jsou vlivy, které povětšinou nemá podnik možnost ovlivnit – ekonomické podmínky (inlace, DPH, měnový kurz a podobně), podmínky přírodní, sociální, politické a demografické, tak o vlivy mikrookolí, které podnik ovlivnit může. Přestože vnější prostředí podniku vykazuje velké množství rizikových faktorů, odolnost podniku a jeho udržení se konkurenceschopný je otázkou schopností reagovat na vnější vlivy. V momentě změn vlivů makrookolí či mikrookolí by se manažer měl stát krizovým manažerem a nastavit takovou strategii, kterou využije ve prospěch firmy. Měl by sledovat ekonomiku, prosperitu a vývoj firma. *„Pokud podnik hospodaří tak, že pokrývá očekávané ztráty výnosy z obchodní činnosti, pak by mělo stačit, aby odhadl maximální možnou ztrátu z určitého rizika a držel v příslušné hodnotě rezervy nebo si proti němu vzal snadno zpeněžitelnou zástavu“* (Vlachý, str.33) (Tyll, 2014) (Kislingerová, 2007)

Přestože cíle podniku logicky vychází z oblasti podnikání daného podniku (firmy), v rozhodování managementu, kudy se bude firma nadále ubírat, hraje významnou roli minulost – cíle zvládnuté a nezvládnuté, ale i momentální situace makrookolí, vývoj trhu. Každý manažer by měl být i vizionář a mít intuici a směřovat podnik ke stabilitě a konkurenceschopnosti. K cílům podniku se řadí jak cíle strategické, tak cíle specifické, které jsou dané oblastí podnikání. Specifické cíle jsou nastaveny konkrétně, tak, aby byly reálné. Směřují na zákazníka a uspokojení jeho potřeb, jsou to i inovace podnikových procesů, nové technologie, zvyšování kvality produkce, rozvoj organizace a řízení, stabilizace firmy ve vnějším prostředí, zvyšování kultury firmy. (Fotr, a další, 2011)

1.2.1 Podnikatelský plán a strategie

Mnozí z nás nosí v hlavě spoustu nápadů, které by se mohly stát skutečností, pokud bychom byli ochotni a schopni nápad převést do konkrétních parametrů. V momentě, kdy se rozhodneme realizovat podnikatelský záměr, je více než vhodné sestavit si tzv. podnikatelský plán. Pomůže nám vyhodnotit jeho reálnost a životaschopnost. Podnikatelský plán má několik součástí a jeho vypracování je důležité z několika důvodů. Podnikatel si na jeho základě může odpovědět na otázky, co bude potřebovat, co bude nabízet, koho osloví jako odběratele a koho jako dodavatele, jaké finanční zabezpečení musí mít, kolik vlastních finančních prostředků může investovat, kolik bude potřebovat cizích finančních prostředků, jakým způsobem je zajistí a další faktory. Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje vliv všech okolností souvisejících s podnikatelským záměrem, tedy vlivy makrookolí a mikrookolí a popisuje posloupnost jednotlivých kroků, které nám pomohou dosáhnout vytýčeného cíle. Má určitou formu, ne úplně jednotnou (liší se dle požadavků jednotlivých organizací).

Podnikatelský plán zpravidla obsahuje:

1. Informace o společnosti, organizační strukturu
2. Popis podniku
3. Oblast podnikání
4. Složení podnikového kapitálu
5. Specifikaci podnikatelského záměru
6. Cíle podnikatelského záměru
7. Zaměření na konkrétní trhy
8. Analýzu konkurence
9. Finanční plán
10. Hodnocení rizik a další (Srpová, a další, 2011)

K úspěšnému dosažení požadovaných cílů v podnikání se dostaneme vhodně zvolenou strategií. Strategií se rozumí plánované taktické vedení, soubor aktivit, které nás povedou správnou cestou. „*Strategický přístup k podnikání lze identifikovat již v období počátků*

řemeslné výroby a obchodu. Starověký i středověký výrobce se snažil, aby prodal více než jeho konkurence a za lepší cenu.“ (Zuzák, str. 26)

Strategie podniku se odvíjí od čtyř základních parametrů:

1. Geografická strategie:

„Pro stanovení realistické konkurenční pozice musí firma stanovit svůj relevantní trh (současné a potenciální budoucí zákazníci), a to především z hlediska geografického zaměření svých aktivit.“ (str. 21)

2. Strategie vázaná na trh:

Role podniku na trhu vazbou na rentabilitu firmy

3. Strategie z hlediska vazby výrobek – trh:

Nové produkty, inovace a rozšíření stávajících produktů, rozšíření stávajících i nových produktů na nové trhy

4. Marketingová strategie:

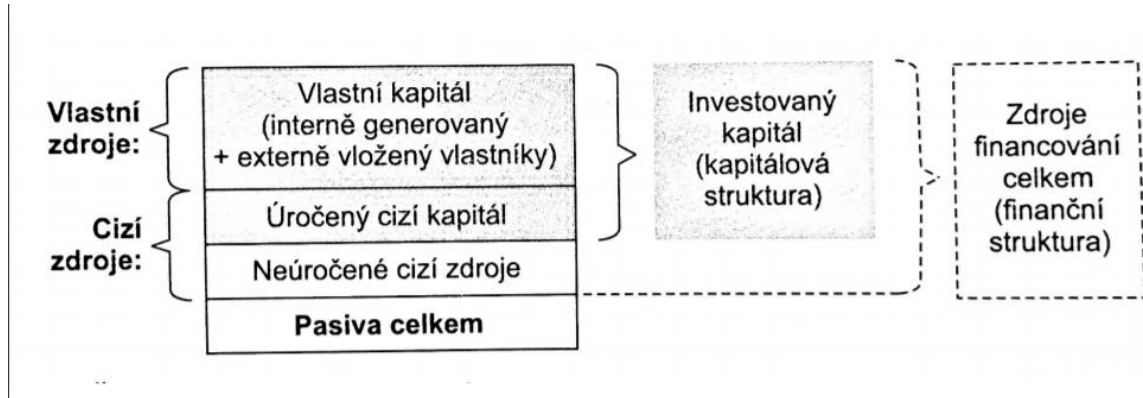
- Strategie zaměřená na konkurenci
- Strategie tržní expanze (Fotr, a další, 2011)

1.2.2 Financování

„Finanční plánování a analýza a řízení výkonnosti jsou klíčové funkce pro úspěch jakéhokoliv podniku.“ (Alexander, 2018)

„Jak financovat projekt“ je jedna z nejdůležitějších otázek, kterou je nutné si položit před samotnou realizací, již v době přípravy. Této otázce je nutné věnovat stejnou pozornost jako všem ostatním přípravným krokům. Odpovědi na dílčí otázky – doba realizace projektu, náklady na financování projektu, vazby mezi investorem a dodavatelem – nám dají „rozměr“ nutných potřebných financí jak pro rozjezd projektu, tak pro jeho udržitelnost a finanční zajištění po celou dobu trvání projektu. Finanční analýza poskytuje odpovědi na otázky, zda projekt realizovat (rozhodnutí investiční) a jakým způsobem bude projekt zajištěn (rozhodnutí finanční). Financovat jakýkoliv projekt či podnikatelský záměr lze několika způsoby, respektive lze využít různé druhy zdrojů financování. Jak uvádí Čížinská (2018, str. 134), *„na zdroje financování lze nahlížet z mnoha různých hledisek.*“ Životní cyklus podniku, respektive jeho fáze, ve které se podnik nachází při řešení finančního zajištění, je důležitým momentem rozhodování o zdrojích financí. Interní zdroje

financování generuje podnik sám v rámci podnikatelské činnosti, externími zdroji se rozumí různé druhy úvěrů či například závazky vůči dodavatelům. (Čížinská, 2018) (Fotr, a další, 2011)



Obrázek 1 Členění zdrojů financování

Kruliš v kapitole „Finanční management“ (str.436) uvádí, že „...zajišťování finančních prostředků pro běžné i mimořádné potřeby podniku“ je předmětem finančního managementu. Finanční management se zabývá plánováním, prováděním analýz finančních toků, navrhuje harmonogramy a procesy k dosažení stanovených finančních cílů, určuje strategie k dosažení finanční stability, plánuje investice a jejich zajištění, programy na optimalizaci cen a nákladů, auditu, ekonomické analýzy a hodnocení dosahovaných výsledků. (Kruliš, 2011)

2 RIZIKA

Z teorií, které se snaží specifikovat pojem „riziko“ vyplývá, že riziko je vždy spojeno s určitou mírou nejistoty. Tímto pojmem se označuje možnost vzniku negativního jevu s dopadem na možnost vzniku škod například na majetku a životním prostředí. Pojem označuje potencionálně vznik nebezpečného jevu v různých oblastech, je to míra nejistoty, pravděpodobnost opakování, závažnost možného důsledku. Důsledky mohou být měřitelné (vyjádřeny například penězi) i neměřitelné (není možné objektivně určit hodnotu).

Neexistuje jedna klasifikace pojmu „riziko“. Šefčík (str.7) uvádí, že „Riziko je ... pravděpodobná újma způsobená dotčené osobě – nositeli rizika, vyjádřená buď penězi nebo jinými jednotkami – počtem dnů pracovní neschopnosti, počtem lidských obětí.“ (Šefčík, 2015)

Dle Smejkalů můžeme riziko označit jako:

1. *Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.*
2. *Variabilita možných výsledků či nejistota jejich dosažení.*
3. *Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.*
4. *Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od očekávaného.*
5. *Situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti.*
6. *Nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko).*
7. *Nebezpečí chybného rozhodnutí.*
8. *Možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko).*
9. *Neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko)*
10. *Střední hodnota ztrátové funkce.*
11. *Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému).*
12. *Kombinace pravděpodobnosti události a jejího následku. (Smejkal, str. 90)*

Při hodnocení rizik je nutné určit různé mezníky, a to v pohledu **tolerance** (jsou definovány hraniční hodnoty rizika, které jsme schopni tolerovat), je určována pravděpodobnost, s jakou riziko nastane, stanovována **váha rizika** (jeho význam, pokud se

vyskytne v určitých fázích projektu) a **dopad** na projekt, také **hodnota rizika**. Výslednicí je rozdělení rizik do skupin běžných, závažných a kritických rizik.

Správné zhodnocení rizik, včasné zavedení opatření pro jejich zvládnutí přináší manažerům podniků zásadní úlevu i v podobě finančních úspor, zvyšuje se produktivita práce a konkurenceschopnost podniku. Poznané a pochopené nám dává převahu nad těmi, kteří situaci podcení, rizika přehlíží, nevěnují jim dostatečnou pozornost.

Na riziko lze nahlížet ale i jinak – negativní vývoj situace, o kterém víme, dokážeme mu porozumět a ohodnotit jej, lze považovat za výzvu a příležitost ke změně. V současné době mezi významné znaky vývoje ekonomiky patří zdůrazňování významu rizika jako příležitosti, a to jak na globální, tak i na podnikové úrovni.

Celý proces identifikace, monitorování a ohodnocení rizika by měl po návrhu opatření a jejich implementaci vést ke zvládnutí rizik s redukcí následků na minimální úroveň. (Smejkal, 2013) (Kruliš, 2011) (www.wikipedia.org)

2.1 Klasifikace rizik

Dle Fotra je základní členění rizik následující:

- *„Podnikatelské (může mít i pozitivní aspekt) a čisté riziko*
- *Systematické (postihuje všechny oblasti podnikatelské činnosti), povětšinou makroekonomická rizika*
- *Nesystematické (jedinečné, specifické – postihuje jednotlivé aktivity podniku), spíše mikroekonomická rizika*
- *Vnější, vztahující se k podnikatelskému prostředí, ve kterém firma podniká (faktory ekonomické, sociální, technické atd., také odběratelé, dodavatelé, konkurence) a vnitřní, což má přímou souvislost s interním prostředím firmy*
- *Ovlivnitelné (můžeme, například zvýšením kvalifikace, riziko oslabit) a neovlivnitelné (přírodní katastrofa například)*
- *Sekundární riziko, které je vyvoláním přijetí opatření na snížení primárního rizika*
- *Rizika ve fázi přípravy projektu a realizace projektu (jsou ta, která ohrožují dokončení projektu v termínu, v daném rozpočtu, v předpokládané kvalitě)*
- *Rizika při realizaci projektu (vzrůst cen materiálů, energií apod.)*

- *Technicko-technologická*
- *Výrobní (dodavatelská, provozní, operační rizika)*
- *Ekonomická*
- *Tržní*
- *Finanční*
- *Kreditní*
- *Legislativní*
- *Politická*
- *Environmentální*
- *Rizika managementu – spojená s lidským činitelem*
- *Informační*
- *Zásahy vyšší moci (havárie výrobních zařízení, živelné pohromy)*
- *Strategická rizika (nové technologie, významné změny trhu, rychlé změny preferencí zákazníků)*
- *Operační rizika (spojená s jednotlivými operacemi, nevhodné či chybné firemní procesy).“ (Fotr a další, str. 146)*

2.2 Riziko jako nejistota, jako příležitost, přijatelnost rizika

Dle dialektického materialismu lze tvrdit, že vědeckými přístupy je možné popsat budoucnost. Ale: „*Ve skutečnosti je všechno natolik ovlivňováno náhodou, že lze vždy mluvit pouze o pravděpodobnosti očekávaných dějů. I u sebevědeckější předpovědi se vždy musí počítat s omyly způsobenými nemožností poznat a zohlednit všechny okolnosti. To lidé často nemají rádi – chtějí mít jistotu – a ne vždy jsou pak k různým „zaručeným“ předpovědím dostatečně ostražití...To, že procesní nebo životní děje lze předpokládat jen ve velmi omezené míře, samozřejmě neznamená, že by jakkoliv měla být popírána možnost a prospěšnost úspěšného předvídaní mnohých příčinných sekvencí událostí“ (Kruliš str. 116) Riziko jako takové je vždy spojeno s určitou nejistotou, kdy se nabízí ptát, „jak to všechno dopadne, dosáhneme cíle?“ Tato nejistota je dána skutečností, že přes to, že průběh a dopad procesů je mnohdy popsán a zohledněn, víme o nich a známe je, do*

průběhu procesu může vstoupit prvek náhody, který přinese změnu směru, omezení. Navíc, mnohdy i díky malé informovanosti a nedostatku znalostí, není možné úplné poznání budoucích událostí. Každý nový poznatek ze zvládnutí rizika je proto důležitý při rozhodovacích procesech příštích a každý dobrý krizový manažer se zásadním způsobem z proběhlého poučí.

Tak jako Fénix vstal z popela, tak lze v rizikové situaci hledat novou motivaci, nové začátky, jiný životní směr podniku či novou oblast podnikání. Pokud umíme riziko poznat a pochopit a umíme ho správně ohodnotit, může pro nás být příležitostí, vyvolá jiný vzorec chování s hledáním nových proporcí situací a procesů. Je prokazatelné, že v podstatné míře se pod tlakem krizové rizikové situace dosahuje vyšší motivace i výkonnosti, tím pádem i rychlejšího dosažení cílů. Vzniká prostor pro zlepšení komunikace, je více vnímána odpovědnost, a i v této situaci lze nastavit změny k lepšímu s dlouhodobým účinkem. *„Riziko tedy nemá být vždy vnímáno negativně a výhradně jako hrozící nebezpečí, ale vždy má být hledána a využívána i jeho pozitivní role, jako východiska efektivního zvládnutí rizik. Znovu je však třeba zdůraznit: Příležitost pro hledání, zlepšování či obecně pro změnu vytváří nikoliv riziko samo, ale až jeho poznání.“* (Kruliš, str. 119)

Vnímání rizika a jeho přijatelnosti je ovlivněno několika faktory, a to například četností situací – u situací, které se kolem nás vyskytují jen velmi málo, omezeně, je riziko vnímáno jako velké, někdy nepředstavitelné. U situací běžných, nám blízkých, je naopak bráno jako zanedbatelné. *„Přijatelná úroveň rizika je subjektivní.“* (Procházková, 2011) (Kruliš, 2011)

2.3 Nejistota a neurčitost

*„Informace, se kterými se běžně setkáváme a které využíváme v analýze rizik, nemají všechny stejnou významnost a také ne stejnou spolehlivost. Dají se přesto odstupňovat. Výchozím bodem je **jistota**, kdy všechny skutečnosti jsou jednoznačné, a výsledek činnosti, o níž se rozhodovalo, se nemůže od předpokladu nijak odchýlit. Pokud se však jistota ztratí, musíme se vyrovnat s **nejistotou a neurčitostí**. Rozlišovat pojmy nejistota a neurčitost je v analýze rizika často velice důležité – kvalita informace o jevech a událostech má vždy vliv na rozhodování o riziku.“* (Tichý, str. 10)

2.4 Metody identifikace rizik

Metody identifikace a analýzy rizik jsou nástroje, které nám pomohou rizikové faktory identifikovat, ohodnotit a na základě těchto poznatků budeme schopni realizovat

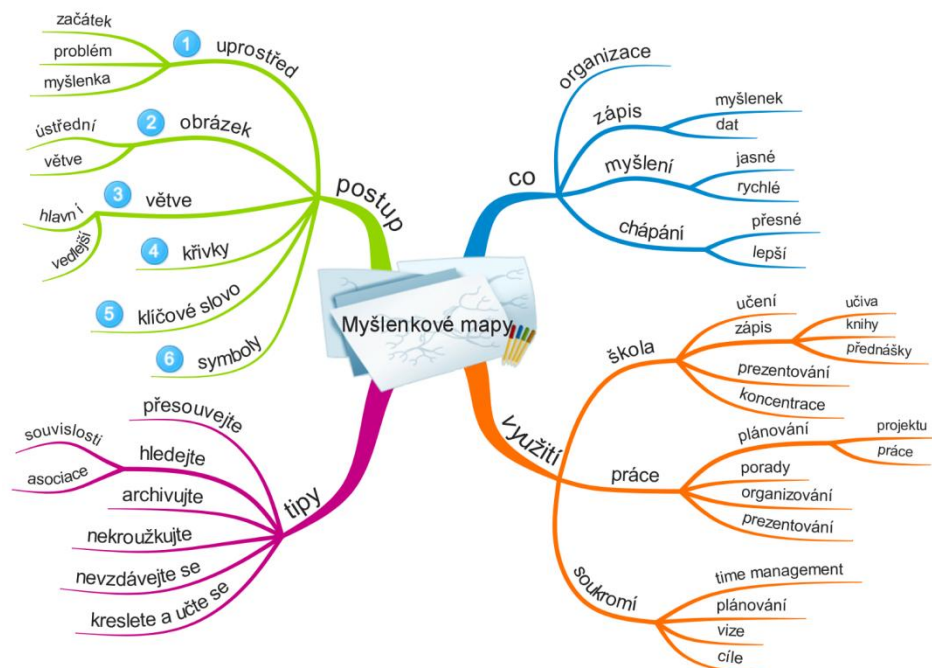
opatření k jejich redukci. Jak říká Tichý, je to také: „...souhrn činností směřujících k odhadu rizik projektu, u jednoho projektu lze uskutečnit několik analýz rizika. Analýza rizika se někdy označuje jako měření rizika“ Existuje několik metod pro identifikaci rizik, každá z nich má své výhody a nevýhody a je důležité zvolit tu správnou metodu, případně kombinaci metod, abychom dosáhli očekávaného výsledku. Vzhledem k tomu, že je nespočet oborů a prostředí, kde potřebujeme rizika najít a klasifikovat, jeví se optimální pracovat s vícero metodami. (Tichý,2006)

Některé z metod pro identifikaci rizik:

Brainstorming

Metoda skupinových konzultací za účelem vzniku kreativních nápadů a myšlenek na dané téma. Velkou výhodou této metody je přímá a rychlá zpětná vazba zúčastněných, dotažení myšlenky, případně nastavba nad ni, rozvoj, ale také argumentace proti. Vzhledem k předpokládané aktivní diskuzi jsou závěry rychlejší, většinou je prostor pro vysvětlení případných nedorozumění, dá se předpokládat, že řešení by měla být tím pádem srozumitelná všem zúčastněným. Může se ale stát, že nedorozumění či nízká dávka empatie při diskusích přinese víc emocí, než je právě nutné a závěry by tím pádem nemusely být optimální, což je nevýhodou této metody. Je proto důležité komunikovat otevřeně s jistou dávkou asertivity a tolerance, mít a využít zpětnou vazbu v diskuzi, mít konstruktivní přístup k projednávané problematice. (www.managementmania.cz)

Myšlenková mapa



Obrázek 2 Myšlenková mapa

S touto technikou přišel po polovině minulého století Tony Buzan. Technika je ideální pomůckou pro přemýšlení a rozhodování. Myšlenková mapa je navržena tak, aby mozek využíval maximum svých schopností. Je ukázkou kreativního zpracování pochodů v mozku, je spojením logického uspořádání klíčových slov a jejich větvení, a to třeba v podobě obrázků či piktogramů, které ukazují souvislosti a posloupnost v procesu rozhodování. Čte se od středu, tam je uvedeno to, o čem celá myšlenková mapa je. Myšlenková mapa je prostředkem pro ujasnění si cest vedoucích k cíli, se všemi mezikroky. Je využitelná v různých oborech, dá se ale použít i pro plánování a rozhodování v osobním životě. Vzhledem k tomu, že se doporučuje mít kreativně znázorněnou mapu neustále na očích, dochází k průběžné motivaci. Může se stát, že myšlenková mapa bude zásadní dekorací námi využívaného prostoru. Myšlenkové mapy jsou originální a účinnou metodou vizualizace, kdy skutečně podporují rozvoj myšlení. (www.martinabaierova.cz) (www.wikipedia.org)

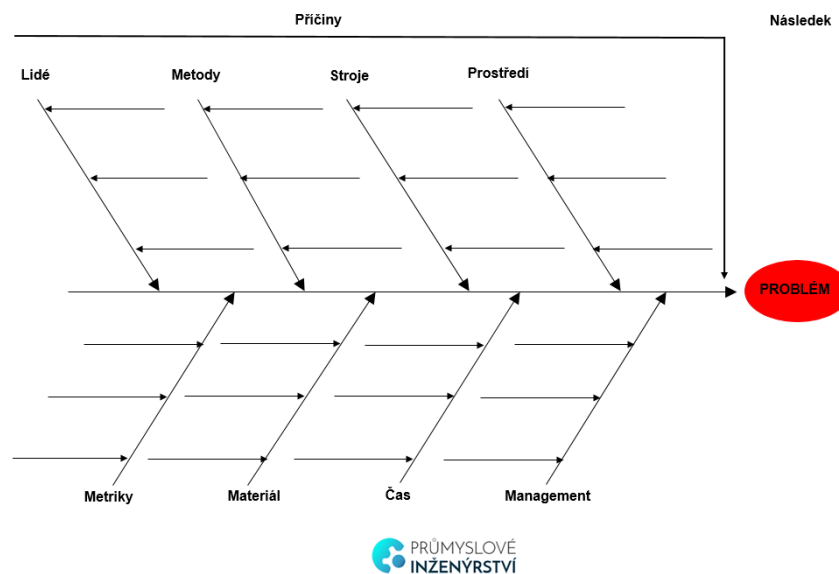
Checklist

neboli uzavřený kontrolní seznam s logickým uspořádáním, krok po kroku z výchozího bodu do cíle. Je to vlastně seznam položek, kterými mohou být úkoly, jména a podobně, kdy značením splněných kroků kontrolujeme postup, odškrtnutím posledního bodu jsme v cíli, splněno. Checklist by měl sloužit ke zvýšení produktivity a efektivity, dá se použít téměř na cokoliv, kde hledáme odpovědi na otázku „jak na to“. Může být pomocníkem při běžných věcech, jako je nákup v obchodě či výroba truhlíku na zahradě. Checklist se ale dá použít i na „velké věci“, jako je třeba rekonstrukce kuchyně nebo realizace projektů. Vytvořit podrobný seznam postupných na sebe navazujících kroků není v případě větších akcí úplně snadné, pečlivé naplánování činností nám ale celý proces realizace zásadně zjednoduší. (www.martinabaierova.cz)

What if

Jednoduchá analytická metoda. Otázkou „Co když“ ... a odpovědi na ni hledáme možné dopady v pozorovaných dějích. Metoda „What – if“ je vlastně systematicky strukturovanou metodou, která hledá potencionální problémy daných procesů a zároveň na ně dává odpovědi, na základě kterých je možné zavést opatření, která problémům budou předcházet. Je metodou flexibilní se schopností přizpůsobit se danému účelu. Je často využívána jako součást brainstormingu, kdy lidé v týmu řešící problém vyvolávají otázky a hledají na ně odpovědi. Tedy: hledání oblasti zájmu → definování cílových zájmů → generování otázek (když) → generování odpovědí (co se stane) → generování opatření na situace. (www.managementmania.com)

Ishikawa diagram – diagram rybí kosti – diagram příčin a následků



Obrázek 3 Ishikawa diagram

Metodu poprvé představil Kaoru Ishikawa – japonský univerzitní profesor. Díky grafickému ztvárnění je nazývána „Diagramem rybí kosti“. Analytická metoda hledající nejpravděpodobnější příčinu problému. Každý problém má svou příčinu nebo skupinu příčin. Je využívána primárně při hledání možných incidentů v průmyslových procesech a je výborně kombinovatelná s brainstormingem. Je určena pro zpětné hledání, ale můžeme i předvídat, zda nehrozí nějaký problém. Zkoumaný problém představuje hlavu ryby, kosti poté jednotlivé oblasti možných příčin.

8M – osm typických oblastí, které můžeme využít v Ishikawa diagramu:

1. Man power – People, příčiny způsobené lidmi
2. Methods – příčiny, které jsou způsobeny metodami, pravidly, nařízením
3. Machines – příčiny způsobí stroje a jejich nesprávná údržba
4. Materials – příčiny způsobené špatně zvoleným materiálem či jeho vadou
5. Measurements – příčiny způsobené špatným nebo nevhodným měřením

6. Mother nature – Environment – protřídí – příčiny způsobené například vlhkem, teplotou
7. Management – příčiny způsobené nesprávným vedením
8. Maintenance – příčiny způsobené nevhodnou údržbou
(www.managementmania.cz)

2.5 Metody analýzy rizik

Vlachý říká, že: „*Jednou z metod je vůbec nepřipustit vznik rizika a minimalizovat jeho důsledky, tedy prevence a bránění škodám.*“ (str. 23). Analýzy rizik jsou základním kamenem v procesu rozhodování o rizicích. Metody analýzy rizik jsou využívány jako nástroje k definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich výskytu a určení závažnosti dopadu na proces. Víceméně denně se objevují nové rizikové faktory, které jdou ruku v ruce s vývojem technologií a s inovacemi, jejich aplikací do procesů. Je proto žádoucí pracovat s analýzami aktivně, při počátku podnikání i v jeho průběhu, aktualizovat je o nové poznatky a hledat řešení k minimalizaci rizik, a to se týká jak průmyslových procesů, ale i procesů se sociálně – ekonomickou strukturou. (Vlachý, 2006)

PEST analýza

PEST analýza je analýzou podrobněji se zabývající vnějším okolím podniku. Tato analýza vytváří celkový široký obraz environmentálního okolí firmy, posuzuje podnik v návaznosti na geografická a sociálně-ekonomická hlediska, případně dokumentuje i vnější vlivy legislativního a ekologického charakteru. „P“ jako politický – stávající i připravované zákony, sociální politika, legislativa podnikatelského prostředí, předpisy, antimonopolní opatření – to vše má na podnikání zásadní dopad. „E“ jako ekonomický, hospodářský – širší pohled na vnější ekonomické prostředí (zdraví a stav ekonomiky, míra nezaměstnanosti, úvěrová politika státu) má přímou souvislost s podnikáním, v širším kontextu. „S“ jako sociální (kulturní) – dosažené vzdělání obyvatel, náboženské vyznání, sociálně kulturní vztahy komunity jsou důležitými prvky ovlivňující podnikatelské aktivity v dané oblasti. „T“ jako technologický – neustálý vývoj, nové výrobky, výzkum a posun vpřed v inovacích i nových technologiích - to vše je nutné brát na zřetel při počátku, ale hlavně v průběhu podnikatelské činnosti. Analýza PEST může být rozšířena o oblasti, které

jsou sice součástí výše uvedených kategorií, ale v určitých případech mohou mít na podnikání zásadní dopad (oblast ekologická, etická, právní atd.), a proto se hodnotí samostatně. (www.storyboardthat.com/) (Tyll, 2014)

Porterův model pěti sil

Významná metoda k analýze konkurenčního prostředí, důležitá při zakládání podniku i v momentě krize podniku, důležitý nástroj k zhodnocení konkurenčního prostředí firmy. Velmi rychlé změny tržního prostředí, vstup nových technologií a nových výrobků na trh, poptávka zákazníků, stejně jako noví konkurenti, noví dodavatelé – to všechno ovlivňuje úspěch v podnikání v daném oboru, je nutné mít neustále přehled. Porterův model pěti sil je ideálním pomocníkem pro stanovování nové obchodní strategie. (www.vlastnicesta.cz)

„*Popis metody:*

- 1. Riziko vstupu potenciálních konkurentů – Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Jaké existují bariéry vstupu?*
- 2. Rivalita mezi stávajícími konkurenty – Je mezi stávajícími konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent?*
- 3. Smluvní síla odběratelů – Jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a objednávat větší objemy?*
- 4. Smluvní síla dodavatelů – Jak silná je pozice dodavatelů? Jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně?*
- 5. Hrozba substitučních výrobků – Jak snadno mohou být naše produkty a služby nahrazeny jinými?“*

Porterův model určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.“
(www.vlastnicesta.cz/)

SWOT

Analýza SWOT (Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby) nám dává jasné odpovědi na stabilitu a pozici našeho

podniku v kontextu mikro - a makrookolí. Je technikou projektových manažerů, kteří ji využívají k „polohování“ projektu – za pomoci této techniky hledají ideální nastavení projektu tak, aby bylo využito silných stránek a příležitostí a aby byly potlačeny stránky slabé, hrozby minimalizovány. Informace o „schopnostech“ projektu (silné a slabé stránky) a hodnocení externího prostředí (příležitosti a hrozby) umožňují identifikovat faktory, které jsou potřebné pro splnění úspěšné realizace projektu. SWOT pomáhá identifikovat zdravou strategii, ukazuje, na jakou oblast se zaměřit, jaké kroky zvolit k dalšímu úspěšnému rozvoji či jaká opatření zavést k vyřešení problémů v podniku. Používá se i jako analýza předpokladů. „Je základem pro stanovení strategie firmy a její prosperity.... SWOT umožňuje reálně vyhodnotit sílu vlastního vnitřního prostředí firmy vzhledem k externímu prostředí.“ (www.vlastnicesta.cz) (Martinelli, 2016)

SWOT ANALÝZA



Obr. 4

Matice rizik a další metody pro identifikaci a analýzu rizik

Matice rizik je grafická metoda ve formě tabulky, do které jsou vepisována možná rizika s odstupňováním jejich pravděpodobnosti výskytu a přiřazením stupně závažnosti dopadu. Obvykle se uvádí ve tří-nebo pětibodové stupnici – označení „1“ znamená výskyt málo pravděpodobný a čím vyšší číslo, tím vyšší pravděpodobnost výskytu, stejně tak označení „1“ pro zanedbatelný dopad s odstupňováním až po velmi závažný (katastrofální) dopad na projekt. (www.shnu.uzis.cz)

Mezi další metody identifikace a analýzu rizik patří například Metoda Delphi. Technika „Pre-mortem“, Afinitní diagram, Analýza kořenových příčin, metoda „HAZOP“ a metody stromových diagramů, jako je FTA a ETA, metoda Bow kTie, metoda FMEA, metoda PHN. Většina těchto metod je víceméně užívána v průmyslových procesech.

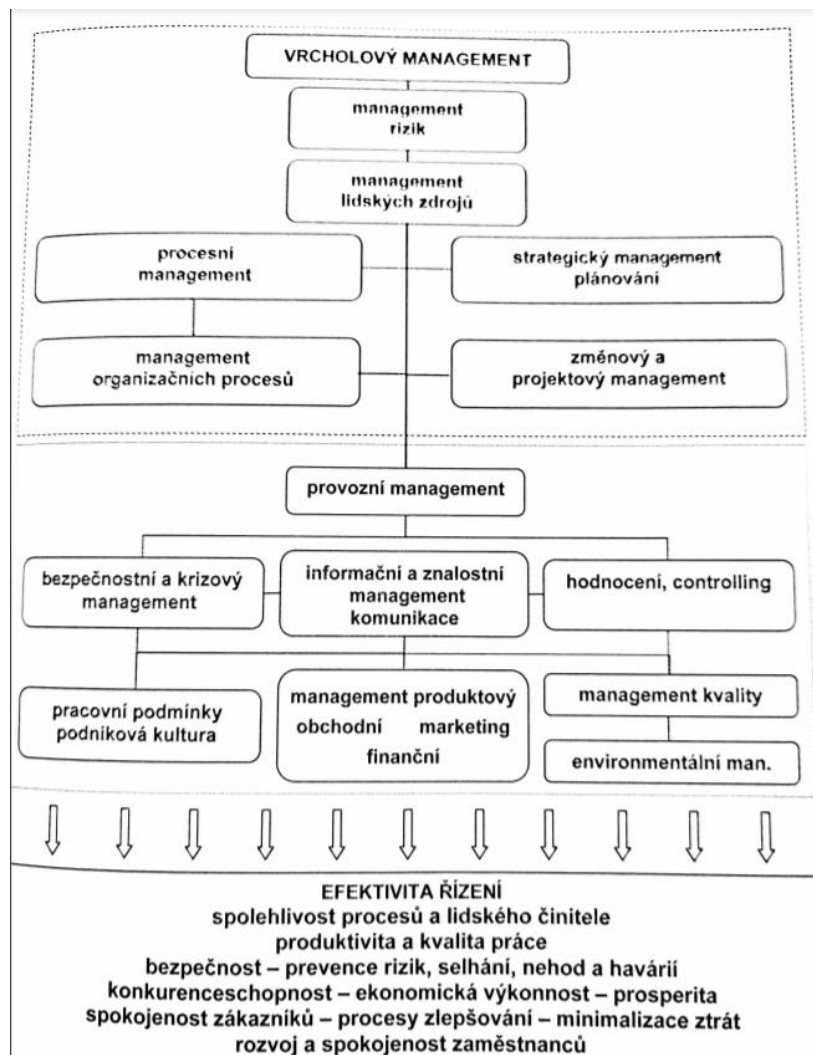
3 RIZIKA A ŘÍZENÍ PODNIKU

Je nutné si uvědomit, že všechny podnikové procesy jsou určitou mírou rizikové. Nemusí splnit očekávanou výstupní hodnotu, nemusí proběhnout bez závad. Mohou být – a povětšinou jsou, potencionálním zdrojem rizika, ohrožení, selhání. Úspěšnost zavádění nových výrobků a nových technologií, investiční projekty, vstupy na nové trhy jsou přímo závislé na pečlivé přípravě, ale i důsledné a kvalitní realizaci – nedostatky v přípravě projektů, ale i následná nízká kvalita realizace má přímou souvislost s úspěšností potažmo neúspěšností daného projektu. (Fotr, a další, 2011)

Pokud je včas a správně riziko poznáno a ohodnoceno, jsou zavedeny procesy a opatření k jejich zvládnutí. Tím jsou zároveň šetřeny finanční prostředky podniku. Nesystematické, zdlouhavé a nesprávně použité postupy při identifikaci rizik zvyšují náklady i složitost celého procesu a v mnoha případech vedou k přehlížení nežádoucích jevů, které nejsou na první pohled patrné. Tento fakt je zdrojem špatně prováděných a sestavovaných analýz rizik, tím pádem nesprávných výstupů z nich. Mezi základní chyby při řízení podnikových procesů patří:

1. Nedostatečná a chaotická identifikace procesů a jejich rizikovosti v podniku. Obecně máme tendenci zvyknout si na jakousi míru rizika i na jiný průběh procesu a nevidíme v tom možný zdroj rizika.
2. Jednotlivé oblasti v podniku nejsou řízeny jako celek, ztrácí se návaznost a souvislosti.
3. Nedostatečná pozornost věnovaná vazbám mezi jednotlivými riziky, ale i mezi vlastníky rizik.
4. Nedostatečné zaměření na identifikaci kořenových příčin a selhání.
5. Nedostatečné nebo neodborné řízení výkonu lidského činitele
6. Neaktivní pojetí této problematiky.
7. Špatná firemní kultura. (Kruliš, 2011)

3.1 Podnikový management, management rizik projektů



Obrázek 4 Podnikový management

Vzhledem ke stále rostoucí složitosti podnikatelského prostředí, a to v přímé návaznosti i na extrémní rychlý vývoj technologií a jejich implementaci do podnikových procesů, se zvyšují i rizikové faktory vnitřního a vnějšího prostředí firem. Reakcí na tuto skutečnost je zvyšující se počet krizových manažerů s vysokými požadavky na jejich odborné znalosti. (Hopkin,2017)

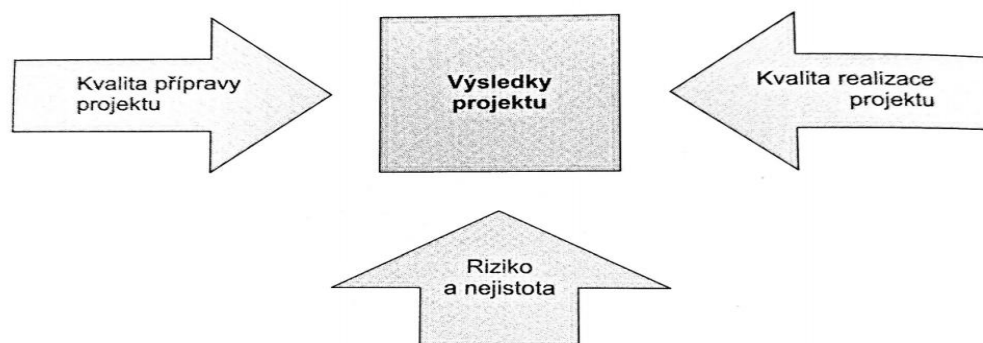
„Efektivita řízení podniku závisí na celém komplexu podnikových procesů.“ (Kruliš, str 22)
 Podnikový management je rozhodovací složkou jednotlivých segmentů v systému podniku. Management nastavuje řízení takovým způsobem, aby bylo vhodně působeno na procesy v podniku i na lidský potenciál a tým, aby docházelo ke kvalitním výstupům ze systému.“

Dlouhodobou prosperitu může podniku zajistit jen takové řízení, které na všech úrovních podnikové hierarchie a při všech svých rozhodnutích (ekonomických, personálních, organizačních, technologických, investičních, provozních atd.) bere v úvahu dopady na myšlenky a jednání lidí. Řízení, které vždy zvažuje příslušné psychologické, sociální a ergonomické souvislosti a které do všech opatření zahrnuje hlediska kvalifikačních, motivačních a postojoyých předpokladů pro jejich úspěšnou realizaci.“ (Kruliš, 2011)

Řízení (management) rizik je sada postupů, při kterých dochází v konečném důsledku k minimalizaci rizik, tím pádem například i ke snížení nákladů firmy. (www.netinbag.com)
Obsahem managementu rizik je:

- Identifikace rizik a nejistot ovlivňující úspěšnost projektů
- Posouzení významu identifikovaných rizik
- Zhodnocení míry dopadu identifikovaných rizik na úspěšnost/neúspěšnost
- Navržení opatření na snížení dopadu rizik

Management rizik projektů je tedy seznam těchto bodů – oblastí, kdy je nutné následně navrhnout postupy, metody a nástroje ke zvládnutí rizik, a tím dosáhnout zvýšení úspěšnosti projektu.



Obrázek 5 Výsledky projektu

Při přípravě jakéhokoliv projektu a pro identifikaci jeho rizik je nutné se ptát, jaké potenciální problémy by mohly vzniknout, jaké faktory by úspěšnost projektu mohly

ohrožit, jakým způsobem je možné dosáhnout požadovaných stanovených cílů, jaké jsou oblasti zranitelnosti a do jaké míry, co anebo kdo bude ovlivněn případnými riziky. Dále jaký dopad to bude mít na realizaci, průběh a celkovou výslednou hodnotu projektu. Je žádoucí pracovat se systémy klasifikace rizik a s kontrolními seznamy. V systémech klasifikace rizik jsou podle jednotlivých oblastí (finanční, technická, technologická apod.) rizika přehledně rozdělena do jednotlivých kategorií. Je nutné pracovat i s historií firmy, se záznamy a zprávami o minulých projektech, na základě kterých jsou aktualizovány seznamy potencionálních rizik a rizikových faktorů. K úspěšné identifikaci problémových oblastí a rizik je více než vhodné zvolit skupinovou debatu, tak zvaný brainstorming, vícečetný, kterého se účastní pracovníci firmy, experti z různých oblastí týkajících se projektu, finanční analytici, popř. rizikový analytik. *„Týmová práce podněcuje kreativitu podstatnou pro identifikaci rizik a umožňuje sdílení informací a zkušeností.“* (Fotr, a další, 2011, str.154)

3.2 Cíle managementu rizika projektů

„Základním cílem managementu rizika projektů je zvýšit pravděpodobnost jejich úspěšnosti a minimalizovat nebezpečí takového jejich neúspěchu (včetně odmítnutí příliš rizikového projektu), který by mohl ohrozit finanční stabilitu firmy a vést až k jejímu úpadku.....kvalitní management rizika představuje nejvýznamnější faktor úspěšnosti rizika“ (str.149) Zároveň je ale zřejmé, že je v současnosti užíván zřídka, velmi neefektivně a že je nedoceňován. Tato skutečnost je přímo úměrná znalosti, respektive neznalosti pracovníků vrcholového managementu, jak principy, postupy a metody řízení rizik uplatnit.

V iniciační fázi probíhají aktivity vedoucí ke zpracování plánu managementu rizik projektu, klíčovou fází je identifikace rizik. Důležitou další fází je stanovení priorit rizik, kdy nutným následným krokem je určení jejich velikosti a míry závažnosti. U velkých rozsáhlých projektů se rizikových faktorů objeví až několik desítek, proto uvažujeme o hledisku přijatelnosti či nepřijatelnosti rizika, také o nákladech na realizaci opatření k eliminaci či oslabení těchto konkrétních rizik. Závěrečnou fází je postaudit – postimplementační analýza projektu, která bývá realizována po dokončení realizace projektu, v určitém časovém odstupu, kdy dochází k posouzení účinnosti realizovaných opatření. Toto hodnocení je důležité z hlediska budoucnosti firmy, plánování a realizace dalších projektů. (Fotr, a další, 2011)



Obrázek 6 Řízení rizik

3.3 Firemní kultura

„Základním významem pojmu kultura je soubor hmotných a duchovních hodnot vytvářených činností lidí.“ zdroj

V doporučené literatuře je psáno, že: *„Ani v podniku, kterému se daří zajišťovat špičkovou techniku a špičkové odborníky není zaručeno, že bude vše probíhat optimálně, hladce, bez rizik, že všechny prováděné činnosti přinesou očekávaný přínos. Žádný podnik nesmí zapomínat na komplex faktorů nazývajících se podniková kultura, který může zmařit mnohé z dobře naplánovaných záměrů.“* (str.531) Podniková kultura je významným a důležitým nástrojem řízení podnikových procesů. Ovlivňuje vnímání nastavených hodnot v organizaci, jednání a chování zaměstnanců i managementu, má zásadní vliv na pocit jistoty a svým způsobem ulehčuje řešení případných interních problémů. Dobře nastavená a zaměstnanci i managementem respektovaná podniková kultura se zásadně odráží na atmosféře firmy a s největší pravděpodobností ji budou vnímat i externí pracovníci a návštěvníci podniku. (Kruliš, 2011)

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V první kapitole teoretické části této bakalářské práce jsou vysvětleny pojmy související s podnikem a podnikáním, právní předpisy, kterými se podnikání v České republice řídí a jakým způsobem se podniky dělí. Je zde přiblížen termín „manažer“, jeho funkce v podniku a princip jeho fungování. Podnik v každém fázi svého cyklu je nucen reagovat na vnější i vnitřní vlivy, v této souvislosti volí manažer podniku účinnou strategii pro udržení firmy na trhu. V této kapitole jsou také řešeny teoretické otázky související s realizací podnikatelského záměru v návaznosti na informace o tom, co je podnikatelský plán, jaké jsou jeho náležitosti, co je strategie.

Druhá kapitola pojednává o pojmu riziko, jak je riziko klasifikováno, jak se dělí. Je potřeba si uvědomit, že rizikové faktory jsou všude kolem nás. Jejich identifikace, analýza a následné ohodnocení nám pomůže riziko pochopit a pomůže nám najít opatření, která sníží dopad rizika na přijatelnou či minimální úroveň. K identifikaci těchto faktorů a k jejich ohodnocení slouží metody analýzy rizik, z nichž princip některých je popsán právě v druhé kapitole. Pro optimální výsledek vyhodnocení rizikových momentů je ideální pracovat s kombinací metod.

Třetí kapitola se zabývá managementem rizik v podniku a jeho cíli. S inovacemi v podnikových procesech, a to jak v průmyslových, tak sociálně-ekonomických, přichází zvyšující se počet rizikových faktorů. Tento fakt vyžaduje neustálé monitorování a reakci podnikového krizového managementu. Vyhodnocení typu a rozsahu rizika a rozhodnutí o nejvhodnější opatření je zásadním momentem pro snížení nežádoucího dopadu a následků na podnik.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR „PRONÁJEM A PROVOZOVÁNÍ HOTELU A RESTAURACE PANSKÝ PIVOVAR“

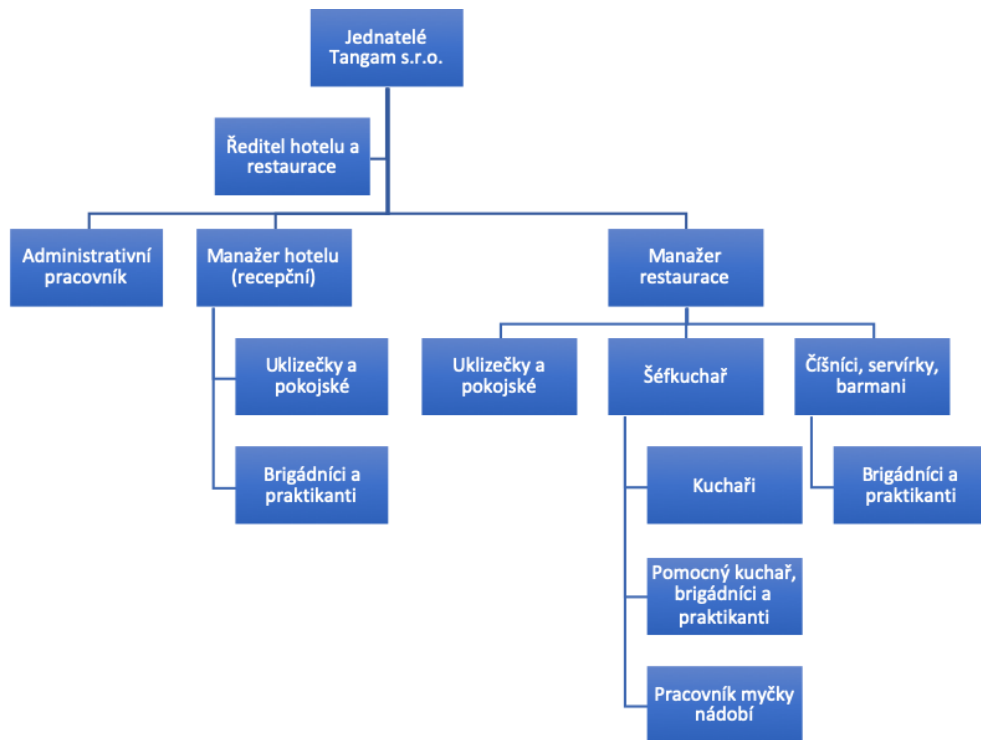
V této kapitole bakalářské práce bude představena firma TANGAM s.r.o., objekt „Panský pivovar“ a město Holešov jakožto místa realizace podnikatelského záměru. Pro praktickou část bylo čerpáno z materiálů poskytnutých Ing. Radkem Doleželem.

5.1 Představení společnosti TANGAM s.r.o.

| | |
|--------------------|--|
| Název firmy: | TANGAM s.r.o. |
| Sídlo firmy: | Palackého 1666 769 01 Holešov |
| Obor podnikání: | hostinská činnost, zprostředkování obchodu a služeb |
| IČ: | 26970520 |
| DIČ: | CZ26970520 |
| Majitel: | Radek Sovadina, od 4/2018, 50% BC. Radek Doležel, od 11/2018, 50% |
| Počet zaměstnanců: | 25–49 |

Společnost TANGAM s.r.o. působí převážně ve Zlínském kraji. Vznikla v roce 2005 a zabývala se několika předměty podnikání, jako byl velkoobchod, specializovaný maloobchod, přípravné a dokončovací práce pro stavby, poskytování služeb pro zemědělství a zahradnictví, správa a údržba nemovitostí a zprostředkování obchodu a služeb. V roce 2018 firma změnila společníky a zaměřila se více méně na rozvoj kultury v Holešově, pořádání společenských akcí, zajišťování cateringu a zabezpečování zázemí pro umělce a sportovce. Toto má přímou návaznost na investice města, kdy v uplynulých letech byl kompletně zrekonstruován holešovský zámek – raně barokní stavba kolem roku 1574 (před tím renesanční zámek, původně tvrz). K zámku náleží, ve francouzském stylu vybudované, rozlehlé zahrady s vodním dílem ve tvaru Neptunova trojzubce. Sály a nádvoří zámku i jeho zahrady jsou využívány pro pořádání plesů, koncertů, výstav a

festivalů, sportovních akcí, a to pro stále větší množství návštěvníků. (www.rejstrik-firem.kurzy.cz)



Obrázek 7 Podniková struktura firmy

5.2 Panský pivovar

V centru města Holešova, spíše na okraji historického jádra, byly budovy panského pivovaru, později „Parostrojního pivovaru“ vystavěny v letech 1689–1690. V 50. letech minulého století byl pivovar zestátněn, v roce 1961 zde bylo ukončeno vaření piva. Poté prostory pivovaru sloužily pro výrobu sladu, také jako sklady a dlouhá léta zde fungovala pivnice. V roce 2017 přešly zchátralé budovy do rukou nového vlastníka, firmy EL-ENG s.r.o. – jednoho ze zásadních investorů regionu a celý areál se během tříleté náročné rekonstrukce změnil v moderní místo s komerčními a dalšími nebytovými prostory, poštou, 76 novými byty, s novým hotelem a restaurací. Nutno podotknout, že rekonstrukce byla vedena velmi citlivě, s důrazem na zachování historických prvků – cenná fasáda s kamenným portálem, barokní sály, jejich klenutí v prvním nadzemní podlaží i ve sklepních prostorách. Dominantou celého areálu byl a zůstává pivovarský komín. (www.hrady.cz)

5.3 Město Holešov

Město Holešov je malým městem střední Moravy, ve Zlínském kraji. Má celkem 11626 obyvatel (k 31.12.2017), přičemž ve spádových obcích žije dalších cca 12000 obyvatel. Město se postupem času stává centrem kultury okresu – mimo jednorázových akcí jsou zde pořádány sportovní i kulturní akce, které mají již zaběhnutou tradici a jméno. Jsou vyhlášené v celé republice (např. festival Holešovská regata, sportovní akce Drásal, Dny židovské kultury). Větší akce jsou i vícedenní a je potřeba nabídnout návštěvníkům města dostatečné ubytovací kapacity. Zvýšení hotelových lůžek by bylo žádoucí i s návazností na restaurační zařízení, které bude hotelovým hostům plně k dispozici. Je ale nutné brát v úvahu fakt, že akce města jsou povětšinou sezónní záležitostmi a při rozhodování je nutné zvážit i toto hledisko.

5.4 Výběrové řízení

V průběhu roku 2019 vyhlásil vlastník – firma EL-ENG s.r.o. – výběrové řízení na provozovatele restaurace a hotelu Panský pivovar. Jednatelé firmy TANGAM s.r.o. viděli v tomto výběrovém řízení velmi dobrou obchodní příležitost a do soutěže se přihlásili. Výběrové řízení probíhalo 3 měsíce, kdy na konci tohoto období bylo výsledkem navázání obchodního vztahu firem EL-ENG a TANGAM. Důležitým bodem pro úspěšný start podnikání a také po další pozitivní vývoj podniku z hlediska udržení se na trhu a konkurenceschopnosti je identifikace a ohodnocení rizik působících na podnik jak z venku, tak uvnitř. Nástrojem k posouzení rizikových faktorů makroprostředí a mikroprostředí jsou různé metody analýz rizik, které jsou popsány v teoretické části této bakalářské práce. Na jejich základě je poté možné navrhnout a zavést opatření k minimalizaci rizik. Podstatnou složkou každého projektu podnikatelského záměru je zajištění a prokázání financování. Pro přípravu podkladů pro výběrové řízení, ale i projektu pro realizaci podnikatelského záměru si jednatelé firmy vybrali externího manažera. V tomto případě byly podklady vytvářeny pro jasnou představu ekonomiky celého podnikatelského záměru a také jako podklad pro získání bankovního úvěru.

6 VÝBĚR METOD ANALÝZY RIZIK PRO PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR „PRONÁJEM A PROVOZOVÁNÍ HOTELU A RESTAURACE PANSKÝ PIVOVAR“

Pro identifikaci rizik a jejich zhodnocení byla vybrána metoda PESTLE analýza, analýza finanční a SWOT analýza.

6.1 PEST analýza

Metoda PEST, která je popsána v 1. kapitole teoretické části této bakalářské práce je pro projekt Pronájmu a provozování hotelu a restaurace Panský pivovar rozšířena o oblast legislativní a environmentální.

Politická a právní oblast: K rozjezdu tohoto typu podnikání je nutné:

- Prostor musí být zkolaudován jako restaurační zařízení
- Je potřeba mít platný živnostenský list na provozování hostinské činnosti
- Mít zaevidovanu provozovnu na hygienické stanici
- Mít schválený systém HACCP (systém kritických bodů, zásady správného nastavení technologických a hygienických postupů a činností v potravinářské výrobě, které vedou k výsledku nezávadnosti potravinářského výrobku).

Ekonomická oblast: Rozvoj malého a středního podnikání má zásadní vliv na rozvoj národního hospodářství. Tento typ podnikání má pro stát velký význam. Jsou různé dotační programy regionální, státní i dotace z EU, a proto se nabízí

- Možnost získání dotace
- Možnost získání zvýhodněného bankovního úvěru

Sociální oblast: Sociální oblast úzce souvisí se skladbou a životním stylem obyvatel města a jeho velmi blízkého okolí. Město Holešov se postupem času stává atraktivní lokalitou pro život, počítá se zde s výstavbou nových bytů – v územním plánu města jsou již navrženy nové lokality pro výstavbu bytovou i individuální. Významnou roli hraje 6 km vzdálený nájezd na D1 – spojnice se Zlínem, Olomoucí, Brnem.

Technologická oblast: Prostor restaurace a výčepu bude vybaven moderními technologiemi. Výčepní zařízení –7kohoutový výčep, moderní výrobníky ledu, kávovar, v restauraci bude nainstalována dělicí skleněná příčka, která bude v případě potřeby sloužit oboustranně jako plocha na promítání (sportovní přenosy, zajímavé události atd.).

Legislativní oblast: Při provozování tohoto typu podnikání je nutné řídit se příslušnými zákony, a to:

- Zákoník práce 262/2006 Sb.
- Zákon o ochraně veřejného zdraví 258/2000 Sb.
- Zákon o potravinách a tabákových výrobcích 110/1997 Sb.
- Zákon o evidenci tržeb 112/2016 Sb.
- Zákon o ochraně spotřebitele 634/1992 Sb.
- Zákon o nakládání s odpady 541/2020 Sb.
- Nařízení Evropského parlamentu č. 178/2002 o zásadách a požadavcích potravinového práva
- Nařízení Evropského parlamentu č. 852/2004 o hygieně potravin
- další nařízení vlády a vyhlášky

Enviromentální, ekologická oblast: Objekt nového Panského pivovaru, respektive jeho restaurace, bude užívat program „Zelená kuchyně“. Principem tohoto programu je ušetření až 70 % nákladů a recyklace až 60 % tepla a vody (nové technologie spotřebičů s nízkou spotřebou, hospodaření s vodou s její následnou recyklací, recyklace odpadu a jeho zpracování.

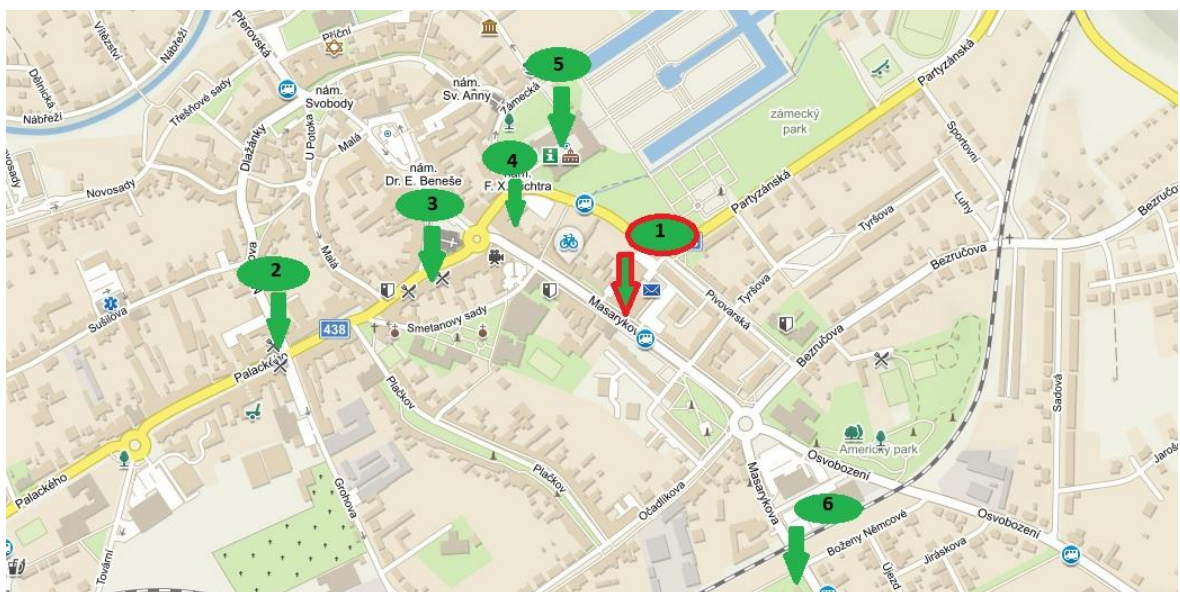
Analýza PESTLE ukazuje, že podnik je po splnění podmínek pro rozjezd podnikání v oboru hostinská činnost schopen velmi dobře uspět, a to z důvodu vysokého technického vybavení a přístupu k environmentálním a ekologickým otázkám. Ohrožení rozjezdu projektu může být způsobeno nemožností získat bankovní úvěr.

6.2 Porterův model pěti sil



Obrázek 8 Porterův model pěti sil

1. Analýza konkurence



Obrázek 9 Mapa konkurence

1. Panský pivovar
2. Hotel a restaurace Tacl
3. Restaurace U Černé kaple
4. Restaurace Podzámčí
5. Zámecká restaurace
6. Restaurace Kanada

V Holešově se v blízkém okolí objektu **Panského pivovaru (1)** nachází pět restauračních zařízení.

- **Panský pivovar (1)**

Panský pivovar se nachází na Masarykově ulici, 5 minut chůze od náměstí a 5 minut chůze od zámku, zámeckého parku. Restaurace s přílehlým venkovním posezením, v uzavřeném hlídaném komplexu.

Kapacita vnitřní: 90 + 120 salon

Kapacita venkovní: 50

Restaurace se nachází v první nadzemní podlaží s bezbariérovým přístupem. Areál pivovaru je uzavřený vjezdovou a výjezdovou závorou. Parkoviště se nachází bezprostředně vedle budovy pivovaru.

Silnou stránkou je vnitřní i venkovní stylové vybavení podniku, nastavení úrovně služeb pro zákazníky, technické vybavení.

Slabou stránkou se jeví nedostatek zeleně, který je způsoben nedávným dokončením stavby. Dá se předpokládat, že výsadba stromů a keřů a jejich postupný růst tuto slabou stránku odstraní.

- **Restaurace a hotel Tacl (2):**

Restaurace s hotelem se nachází u rušné hlavní třídy města, na Palackého ulici. Restaurace se nachází v prvním nadzemním podlaží, má hlavní místnost s barem a vedlejší místnost, kterou je možné samostatně uzavřít a využít jako salonek pro cca 20 osob. Hotel má kapacitu 24 lůžek, nachází se ve druhém nadzemním podlaží, bez výtahu. Venkovní posezení je orientováno do boční, přesto ne úplně klidné

ulice. Cena za ubytování ve dvoulůžkovém pokoji je 700,-Kč/noc. Stravování nabízí vlastní restaurace.

| | |
|-------------------------------|-----|
| Kapacita vnitřní: | 70 |
| Kapacita venkovní: | 30 |
| Průměrný počet zákazníků/den: | 150 |

Silnou stránkou jsou zavedená klientela, zajímavá nabídka pro zákazníka, příjemná obsluha. Také vlastní parkoviště v zadním traktu objektu, umístění nedaleko centra.

Slabou stránkou je umístění blízko rušné ulice, chybějící bezbariérový přístup, restaurace nabízí snídaně jen hotelovým hostům.

- **Restaurace U Černé kaple (3)**

| | |
|-------------------------------|---------|
| Kapacita vnitřní: | 50 osob |
| Kapacita venkovní: | 0 |
| Průměrný počet zákazníku/den: | 80 |

Restaurace se nachází v centru města, na Náměstí T. G. Masarykova. Vstup je přímo od hlavní cesty, prostředí restaurace příjemné, obsluha na úrovni.

Silnou stránkou je nabídka celotýdenní celodenní stravy včetně snídaně.

Slabou stránkou chybějící venkovní posezení, nestálá klientela

- **Restaurace Podzámčí (4)**

Restaurace se nachází ve starém městském domě, v centru města, má venkovní posezení v zadním traktu budovy.

| | |
|-------------------------------|----|
| Kapacita vnitřní: | 40 |
| Kapacita venkovní: | 30 |
| Průměrný počet zákazníků/den: | 40 |

Silnou stránkou je venkovní posezení v klidném prostředí atria domu, příjemná obsluha.

Slabou stránkou je nízká kapacita míst, zastaralý interiér, nedostatečné hygienické zařízení. Také nevzhledný široký průjezd, který odděluje vnitřní prostory restaurace od venkovního posezení.

- **Zámecká restaurace (5)**

Prostory restaurace se nachází přímo na holešovském zámku, nabízí stylový zámecký interiér, který byl v nedávné době součástí rozsáhlé rekonstrukce celého objektu. Má dobrou kuchyni, částečně tematicky zaměřenou na myslivost, příjemnou obsluhu.

Kapacita vnitřní: 70

Kapacita venkovní: 20

Průměrný počet zákazníků/den: 50

Silnou stránkou je prostředí zámku, interiér restaurace, příjemná obsluha, venkovní posezení na nádvoří zámku v příjemné atmosféře.

Slabou stránkou je vzdálené parkoviště, špatná akustika.

- **Restaurace Kanada (6)**

Zavedená restaurace na Masarykově ulici, cca 15 minut chůze od centra.

Kapacita vnitřní: 120

Kapacita venkovní: 50

Průměrný počet zákazníků/den: 160

Silnými stránkami restaurace je zavedená klientela, dobrá nabídka, vlastní parkoviště.

Slabou stránkou je větší vzdálenost centra města, venkovní posezení je blízko hlavní, velmi rušné třídy, občas čekání na obsluhu.

Z analýzy konkurence vyplývá, že objekt Panský pivovar dle předpokladu vyplní prázdné místo na trhu města. Vysoká úroveň nabízených služeb, detailně propracovaná nabídka,

komfortní vybavení hotelu i restaurace, denní menu, venkovní posezení navazující na restaurační prostor a bezbariérový přístup je předpokladem pro získání stálé klientely, tím pádem k udržení se na trhu.

2. Analýza dodavatelů

Restauraci budou periodicky a dle potřeby zásobovat velkoobchody potravin, zeleniny a masa. Také pivovary, dodavatelé drogistických prostředků, dodavatelé nealka a kávy. Seznam potencionálních dodavatelů je uveden v tabulce, přičemž výběr bude probíhat na základě vyhodnocení šesti kritérií a jejich součtu. Jmenný seznam všech dodavatelů je přílohou č.1.

| Pivovary: | Váha | Plzeň | | Budvar | | Heineken | |
|-----------------------------|-------------|--------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|
| Kritérium: | (%) | Body | celkem | Body | celkem | Body | celkem |
| Cena | 30 | 9 | 2,7 | 10 | 3 | 9 | 2,7 |
| Kvalita | 30 | 10 | 3 | 10 | 3 | 7 | 2,1 |
| Tanky | 20 | 0 | 0 | 10 | 2 | 8 | 1,6 |
| Marketingová podpora | 10 | 10 | 1 | 10 | 1 | 8 | 0,8 |
| Způsob dodání | 5 | 8 | 0,4 | 9 | 0,45 | 7 | 0,35 |
| Platební podmínky | 5 | 8 | 0,4 | 10 | 0,5 | 9 | 0,45 |
| Celkem: | | | 7,5 | | 9,95 | | 8 |

| Nealko nápoje: | Váha | Coca Cola | | Pepsi Cola | | Kofola | |
|-----------------------------|-------------|------------------|---------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|
| Kritérium: | (%) | Body | celkem | Body | celkem | Body | celkem |
| Cena | 30 | 10 | 3 | 9 | 2,7 | 7 | 2,1 |
| Kvalita | 30 | 10 | 3 | 10 | 3 | 8 | 2,4 |
| Platební podmínky | 10 | 10 | 1 | 8 | 0,8 | 8 | 0,8 |
| Marketingová podpora | 10 | 10 | 1 | 9 | 0,9 | 6 | 0,6 |
| Způsob dodání | 10 | 8 | 0,8 | 6 | 0,6 | 5 | 0,5 |
| Způsob komunikace | 10 | 10 | 1 | 10 | 1 | 6 | 0,6 |
| Celkem: | | | 9,8 | | 9 | | 7 |

| Káva: | Váha | Nescafé | | illy | | Julius Meinl | |
|-----------------------------|-------------|----------------|---------------|-------------|---------------|---------------------|---------------|
| Kritérium: | (%) | Body | celkem | Body | celkem | Body | celkem |
| Cena | 30 | 10 | 3 | 7 | 2,1 | 7 | 2,1 |
| Kvalita | 30 | 8 | 2,4 | 9 | 2,7 | 10 | 3 |
| Platební podmínky | 10 | 8 | 0,8 | 9 | 0,9 | 10 | 1 |
| Zapůjčení kávovarů | 10 | 7 | 0,7 | 5 | 0,5 | 10 | 1 |
| Způsob dodání | 10 | 8 | 0,8 | 7 | 0,7 | 10 | 1 |
| Marketingová podpora | 10 | 6 | 0,6 | 9 | 0,9 | 10 | 1 |
| Celkem: | | | 8,3 | | 7,8 | | 9,1 |

Obrázek 10 Hodnocení dodavatelů

3. Analýza odběratelů, zákazníků

Odběrateli budou občané města Holešov a okolních spádových obcí (cca do 10 km vzdálenosti od města) s předpokladem, že lidé ve městě pracují, navštěvují školy a úřady, lékaře, že tady nakupují - svůj život spojují aktivně s městem Holešov.

V Holešově žije 11626 obyvatel, ve spádových obcích přibližně 12000 obyvatel.

4. Analýza nových vstupů

V březnu 2020 se zásadním způsobem změnila životní situace všem obyvatelům České republiky, a to díky pandemii Covid 19. Situace měla zásadní vliv jak na ekonomiku i legislativu celé země, tak na jednotlivce. Jedná se o jev rizika vnějších vlivů, nedá se předpokládat a nedá se na něj připravit, může se objevit kdykoliv, a to i v jiné formě. S dopady na životy jednotlivců, ale i firem a státu se budeme dlouho vyrovnávat.

Výsledkem této analýzy je předpoklad úspěšného vstupu na trh města. Podnik nahradí bývalou restauraci a nabídne služby na vysoké úrovni v místě s luxusním interiérem a moderním vybavením. Neustále se zvyšující požadavky klientů na úroveň služeb a jejich kvalitu by měl Panský pivovar splňovat. Hrozbou pro podnikatele jsou neovlivnitelné vnější vlivy, například pandemie, pro jejichž zvládnutí je nutná pomoc státu, jejich kompenzační bonusy pro podnikatele v podobě například příspěvků na nájem a na mzdy zaměstnanců atp.

6.3 Financování

Rozjezd podnikání je zásadním způsobem ovlivněn správným financováním. Je potřeba zpracovat finanční plán počátečních i průběžných nákladů a výnosů a rozhodnout, jaká bude skladba financování projektu.

Stanovení potřeby finančních prostředků pro první 3 měsíce provozu:

| | |
|---------------------------------|-------------|
| • VÝDAJE PŘED ZAHÁJENÍM PROVOZU | 4 457 428,- |
| • PROVOZNÍ NÁKLADY (3 MĚSÍCE) | 2 557 800,- |
| ----- | |
| CELKEM | 7 015 228,- |

ZPŮSOB ZAJIŠTĚNÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ:

| | |
|------------------|-------------|
| • BANKOVNÍ ÚVĚR | 5 000 000,- |
| • VLASTNÍ ZDROJE | 2 015 228,- |
| ----- | ----- |
| CELKEM | 7 015 228,- |

Podrobný finanční plán je přílohou P II.

6.4 SWOT analýza

Jak bylo nastíněno v teoretické části této bakalářské práce, SWOT analýza jako rychlá, jednoduchá a levná metoda se používá v dlouhodobém strategickém plánování podniku. Po vyhodnocení analýzy se firma může zaměřit na rozvoj silných stránek a využití potencionálních příležitostí, eliminaci slabých stránek a vyvarování se hrozeb.

Silné stránky:Restaurace na vysoké úrovni

Luxusní interiér

Vlastní hlídané parkoviště

Použití nových technologií ve vybavení

Investice do marketing

Finanční zajištění

Zkušený management

Dostatečná kapacita hotelových lůžek

Poloha hotelu

Bezbariérový přístup

Slabé stránky:Nezkušený personál

Vyšší ceny

Málo stromů a zeleně

Vysoké mzdové náklady

Nedostatek soukromí v restauraci

Nepřenosný platební terminál

Salon v suterénu

Špatná akustika v restauraci

Nedostatečný počet parkovacích míst

Chybějící wellness

Příležitosti: Vícedenní kulturní a společenské akce

Dobrá dostupnost větších měst

Historické a kulturní turistické cíle v kraji

Příjemné klidné město

Nové prostředí pro zákazníky

Spolupráce s organizacemi města

Komplex služeb pro zákazníky (barbershop, cukrárna, pošta)

Blízký nájezd na dálnici

Blízký zámecký areál s rozlehlým parkem, odpočinková zóna

Výběr z dodavatelů

Hrozby: Blízká konkurence

Sezonní aktivity města

Nečekané vnější vlivy – pandemie

Špatná historie objektu

Neodzkoušení dodavatelé

Zvyšování cen energií

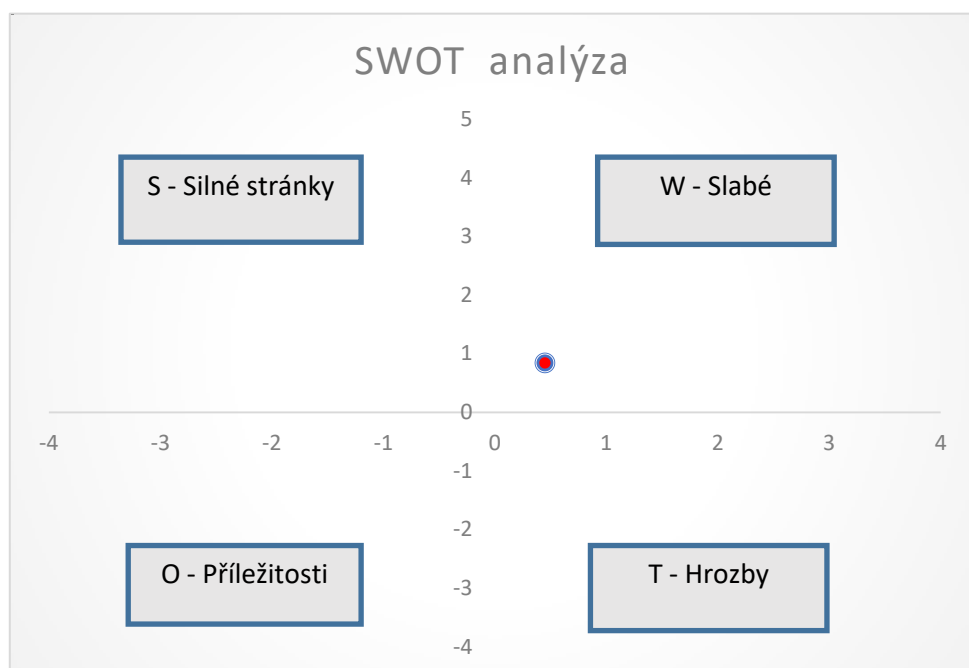
Změny v legislativě

Nestálá ekonomická situace země

Obtížné získání finančních prostředků pro případné dofinancování

Nestálá klientela

| S - Silné stránky | | | W - Slabé stránky | | |
|--|-------------|-----------|---|--------------|-----------|
| | důležitost | hodnocení | | důležitost | hodnocení |
| restaurace na vysoké úrovni | 0,1 | 5 | nezkušený personál | 0,20 | -4 |
| luxusní interiér | 0,15 | 4 | vyšší ceny | 0,09 | -3 |
| vlastní hlídané parkoviště | 0,1 | 3 | málo stromů a zeleně | 0,11 | -2 |
| použití nových technologií ve vybavení | 0,05 | 2 | vysoké mzdové náklady | 0,05 | -3 |
| investice do marketingu | 0,15 | 2 | nepřenosný platební terminál | 0,15 | -3 |
| finanční zajištění | 0,05 | 5 | nedostatek soukromí v restauraci | 0,07 | -3 |
| zkušený management | 0,1 | 4 | Salon v suterénu, hůře přístupný | 0,08 | -4 |
| dostatečná kapacita hotelových lůžek | 0,14 | 2 | špatná akustika | 0,05 | -3 |
| bezbariérový přístup | 0,06 | 4 | nedostatečný počet parkovacích míst | 0,15 | -1 |
| poloha hotelu | 0,1 | 3 | chybějící wellness | 0,05 | -2 |
| Součet | 3,27 | | součet | -2,82 | |
| O - Příležitosti | | | T - Hrozby | | |
| | důležitost | hodnocení | | důležitost | hodnocení |
| více denní kulturní a společenské akce města | 0,15 | 5 | blízká konkurence | 0,25 | -4 |
| dobrá dostupnost větších měst | 0,05 | 3 | sezonní akce | 0,1 | -5 |
| historické a kulturní cíle v kraji | 0,08 | 4 | nečekané vnější vlivy (pandemie) | 0,06 | -2 |
| příjemné malé město | 0,08 | 3 | špatná historie objektu | 0,08 | -3 |
| nové prostředí pro zákazníky | 0,10 | 4 | neodzkoušení dodavatelé | 0,09 | -1 |
| spolupráce s organizacemi města | 0,20 | 5 | zvyšování cen energií | 0,05 | -3 |
| komplex služeb pro zákazníky | 0,10 | 5 | změny v legislativě | 0,1 | -5 |
| blízký nájezd na dálnici | 0,10 | 5 | nestálá ekonomická situace země | 0,05 | -2 |
| blízký zámek s rozlehlým parkem | 0,02 | 4 | obtížné získání fin. prostředků pro příp. dofinancování | 0,1 | -4 |
| výběr z dodavatelů | 0,12 | 3 | nestálá klientela | 0,12 | -3 |
| Součet | 4,30 | | součet | -3,46 | |



Obrázek 11 SWOT

Z výslednice grafu SWOT analýzy vyplývá, že firma by měla volit defenzivní strategii a v případě nutnosti eliminovat hrozby, a to s využitím silných stránek – dobrým marketingem a službami na vysoké úrovni. Slabými stránkami projektu se jeví nový personál a i vyšší ceny služeb. Personál bude vybírán na základě osobních pohovů s managementem a po prokázání kvalitních dovedností v oboru a dobré pracovní morálky ve zkušební lhůtě mu bude nabídnuto odpovídající platové ohodnocení. Vyšší ceny služeb jsou kompenzovány vysokou úrovní podniku jak po stránce vybavení a designu, tak po stránce nabízených služeb.

7 VYMEZENÍ PROBLEMATICKÝCH OBLASTÍ, NÁVRH OPATŘENÍ

Z výsledků provedených analýz vyplývá, že problematickými oblastmi v projektu Pronájem a provozování hotelu a restaurace Panský pivovar jsou:

1. Nízké tržby

Opatření k této oblasti jsou v zacílení na stálé zákazníky s konstantní útratou, kteří budou reagovat na zajímavou nabídku kvalitního jídla i servisu. Jedná se o klienty navštěvující restauraci například v době obědů, kdy k dennímu menu bude nabízena přidaná hodnota v podobě vody, dezertu či kávy. Může jít také o zákazníky vyhledávající tankové pivo, přidanou hodnotou pro ně může být věrnostní kartička 10+1 pivo zdarma. Díky modernímu interiéru a chytrému vybavení, kdy je možné přeskupit sezení v restauraci, budou zákazníkům nabízeny přímé přenosy sportovních a kulturních akcí – oboustranné promítání na sklo. Je nutné vytvořit příjemné prostředí pro zákazníka, jehož součástí je firemní kultura, sdílené hodnoty a osobní přístup ke klientu.

2. Vstup konkurence

Přesto, že je podnik nastaven velmi dobře, a to z hlediska nadstandardního vybavení i nabídky kvalitních služeb, je nutné myslet na konkurenci. Zásadním opatřením bude navázání aktivní spolupráce s městem a jinými organizacemi působícími v regionu, v iniciativní propagaci podniku v rámci akcí, které město pořádá. Neustálá propagace na sociálních sítích. Protihodnotou bude nabídnuto umístění informačních a inzertních letáčků města v prostorách objektu a možnost využít inzertního banneru na internetových stránkách podniku.

3. Riziko vnějších nepředvídatelných vlivů.

Celý svět v březnu roku 2020 ochromila pandemie Covid – 19. Nečekaná situace, která zásadním způsobem ovlivnila ekonomiku a fungování celého světa. Jedná se o náhodný aspekt, jev neovlivnitelný, dopředu neidentifikovatelný, nejde ohodnotit. Tím pádem se na něj nedá připravit. Dnes už víme, že takový jev může celosvětově kdykoliv nastat a že jeho dopady se odrazí i v podnikání. Přesto, že podnikatelé by měly mít rezervy pro případ takových situací, většina z nich zakládala podnikání s bankovním úvěrem, a proto není pro ně úplně jednoduché tyto rezervy tvořit. Stát v době pandemie nastavil programy, které podnikatelům pomohly toto těžké období překlenout, programy COVID v podobě

kompenzačních bonusů, příspěvků na platy zaměstnanců, na platbu pronájmů, záloh na energie. Také bezúročné úvěry.

8 ZÁVĚR

Žijeme v rychlé době. Vše kolem nás nám dává impulsy ke změnám, k tomu, posouvat se. A to hlavně ve využívání nových převratných technologií. Způsob života české společnosti se koncem devadesátých let dvacátého století výrazně změnil prakticky ve všech jejích sférách. Obrovské závody s tisíci zaměstnanci byly vystřídány nově vznikajícími podniky a firmami s menším počtem pracovníků. V závislosti na tomto faktu se generuje více osob samostatně výdělečně činných i lidí působících v jiných právních formách podnikání. Příležitostí k podnikání je nepřeborné množství a objevují se dennodenně. Ale ne každému z nás je tento způsob „obživy“ dán. Ne každý umí chytit příležitost a využít ji. Mnozí dávají přednost jistotě zaměstnaneckého poměru. I když samozřejmě i tato jistota je velkou měrou dána příznivou situací zaměstnavatele.

Tématem bakalářské práce byla identifikace a zhodnocení rizik při zakládání podniku ve vybraném odvětví. Pro tuto bakalářskou práci byl vybrán podnikatelský záměr „Pronájem a provozování hotelu a restaurace Panský pivovar.

Rozjezd podnikání sebou nese spoustu momentů, které je potřeba správně vyhodnotit. Jedná se jak o parametry řízené legislativou České republiky, tak parametry příslušné místu a oblasti podnikání, tzn. vnější vlivy a vlivy vnitřní. Ke zhodnocení vlastností těchto vlivů jsou využívány nástroje v podobě metod analýzy rizik. Každá z analýz je specifická, zkoumá problematiku z různých úhlů pohledu. Přesto mohou vycházet jedna z druhé, výstupy z jedné analýzy mohou být vstupy pro analýzu druhou. Kombinací těchto metod získáme ucelenější obraz rizikových faktorů a jejich hodnotu a toto poznání nám pomůže reagovat v podobě návrhu opatření ke snížení nežádoucích dopadů na podnik.

Cílem této bakalářské práce bylo po zpracování metod analýzy rizik, vymezení problematických oblastí podnikatelského záměru a navržení opatření vedoucí k minimalizaci rizika. Jednou z oblastí, kterou je potřeba řešit v tomto podnikatelském záměru, jsou potencionálně nízké tržby. Dále, a to přesto, že podnik nabízí kvalitní služby ve stylovém zrekonstruovaném prostředí Panského pivovaru, je nutné myslet na riziko vstupu konkurence. V neposlední řadě se management musí zabývat vnějšími vlivy v podobě zásadních omezení při možném vzniku pandemie či podobné těžko předvídatelné události.

Mám za to, že cíle práce byly naplněny.

CITOVANÁ LITERATURA

- Alexander, Jack. 2018.** *Financial PLanning and Analysis and Performance management.* Hoboken, New Jersey : Wiley, 2018. ISBN 978 1119 4914 84.
- Čižinská, Romana. 2018.** *Základy finančního řízení podniku.* Praha : Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0194-8.
- Fotr, Jiří a Souček, Ivan. 2011.** *Investiční rozhodování a řízení projektů.* Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.
- Hopkin, Paul. 2017.** *Fundamentals of Risk Management.* Croydon, UK : Jellyfish, 2017. ISBN 978 0 7494 7961 9.
- 2016.** <https://managementmania.com>. <https://managementmania.com>. [Online] 17. 2 2016. <https://managementmania.com>.
- 2016.** <https://managementmania.com> › podnik. <https://managementmania.com> . [Online] 17. 2 2016. <https://managementmania.com>.
- <https://www.prumysloveinzenyrstvi.cz/>. <https://www.prumysloveinzenyrstvi.cz/>. [Online] <https://www.prumysloveinzenyrstvi.cz/>.
- 2016.** <https://www.simplyoffice.cz>. <https://www.simplyoffice.cz>. [Online] Simplyoffice, s.r.o. Praha, 2016. <https://www.simplyoffice.cz/slovník-pojmu/podnikatel>.
- 2016.** <https://www.simplyoffice.cz/slovník-pojmu/podnikatel>. <https://www.simplyoffice.cz>. [Online] Simplyoffice, s.r.o. Praha, 2016. <https://www.simplyoffice.cz/slovník-pojmu/podnikatel>.
- 2021.** <https://www.tacr.cz/>. <https://www.tacr.cz/>. [Online] 2021. <https://www.tacr.cz/>.
- Kislingerová, Eva. 2007.** *Manažerské finance.* Praha : C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-903-0.
- Kruliš, Jiří. 2011.** *Jak vítězit nad riziky.* Praha : Linde Praha, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2.
- Martinelli, Russ J., Milosevic, Dragan Z. 2016.** *Project management ToolBox.* Hoboken, New Jersey : John Wiley and Sons, 2016. 978-1-118-97321-9.
- Procházková, Dana. 2011.** *Analýza a řízení rizik.* Praha : České vysoké učení technické, 2011. ISBN 978-80-01-04841-2.
- Sedláčková, Helena, Buchta, Karel. 2006.** *Strategická analýza.* Praha : C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- Smejkal, Vladimír, Rais, Karel. 2013.** *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- Srpová, Jana, a další. 2011.** *Podnikatelský plán a strategie.* Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- Šefčík, Vladimír. 2015.** *Analýza rizik.* Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2015. ISBN 978-80-7318-696-8.
- Tichý, Milík. 2006.** *Ovládání rizika. Analýza a management.* Praha : C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.
- Tyll, Ladislav. 2014.** *Podniková strategie.* Praha : C. H. Beck, 2014.
- Vlachý, Jan. 2006.** *Řízení finančních rizik.* Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2006. ISBN 80-86754-56-1.
- 2021.** www.cs.wikipedia.org/. www.cs.wikipedia.org/. [Online] 2021. www.cs.wikipedia.org/.
- www.cz.pinterest.com. www.cz.pinterest.com. [Online] www.cz.pinterest.com.
- www.netinbag.com. www.netinbag.com. [Online] www.netinbag.com.
- www.zacatek-podnikani.cz. www.zacatek-podnikani.cz. [Online] www.zacatek-podnikani.cz.

Zuzák, Roman. 2011. *Strategické řízení podniku.* Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 Členění zdrojů financování | 17 |
| Obrázek 2 Myšlenková mapa | 23 |
| Obrázek 3 Ishikawa diagram | 25 |
| Obrázek 4 Podnikový management | 31 |
| Obrázek 5 Výsledky projektu | 32 |
| Obrázek 6 Řízení rizik | 34 |
| Obrázek 7 Podniková struktura firmy..... | 38 |
| Obrázek 8 Porteruv model peti sil | 42 |
| Obrázek 9 Mapa konkurence | 42 |
| Obrázek 10 Hodnocení dodavatelů..... | 47 |
| Obrázek10 Hodnocení dodavatelů | 46 |
| Obrázek 11SWOT | 51 |

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Seznam stálých dodavatelů

Příloha P II: Podrobný finanční plán

PŘÍLOHA P I: SEZNAM STÁLÝCH DODAVATELŮ

- BUDĚJOVICKÝ BUDVAR – DODAVATEL PIVA
- COCA COLA – DODAVATEL NEALKO NÁPOJŮ
- JULIUS MEINL – DODAVATEL KÁVY
- WASTEX – DODAVATEL OVOCE A ZELENINY
- MAKRO ČR – POTRAVINY
- VELKOOBCHOD ADAM - ALKOHOL
- BITFOOD – ČERSTVÉ A MRAŽENÉ POTRAVINY
- FARMA LEŽÁK – DODAVATEL HOVĚZÍHO MASA
- ENO VÍNO – DODAVATEL ITALSKÝCH VÍN
- OSTRAWINA – DODAVATEL ČESKÝCH A FRANCOUZSKÝCH VÍN
- ROSTISLAV MATULA – ŘEZNICTVÍ
- HORECA – JEDNORÁZOVÉ OBALY
- PENAM – DODAVATEL PEČIVA
- MAKRO – DODAVATEL ČISTÍCÍCH PROSTŘEDKŮ
- T-MOBILE – POSKYTOVATEL MOBILNÍCH SLUŽEB
- O2 – POSKYTOVATEL TV PŘIPOJENÍ
- RAAB COMPUTER – POSKYTOVATEL INTERNETOVÉHO PŘIPOJENÍ

PŘÍLOHA P II: FINANČNÍ PLÁN

Nákup vybavení:

| | | | |
|------------------------|---|--|----------------|
| 1.IT vybavení: | HW | 3 x kompletní stanice PC - účetní, recepce, manažer restaurace | 150000 |
| | | Notebook, dokovací stanice atd. | 60000 |
| | | Další vybavení -skartovačky, laminovačka, řezačka atd. | 60000 |
| | | Docházkový systém | 15000 |
| | | Server PRIMERGY | 100000 |
| | SW | Wifi + kamery | 150000 |
| | | Restaurační systém SEPTIM | 300000 |
| | | Hotelový systém PROTEL | 100000 |
| | | Dataprojektory, televizní obrazovky | 80000 |
| | | Webové stránky | 50000 |
| | | Celkem | 1065000 |
| 2.Vybavení kanceláří: | Stoly | 30000 | |
| | Židle | 50000 | |
| | Ostatní nábytek, skříně, police | 35000 | |
| | | Celkem | 115000 |
| 3.Vybavení hotelu: | Polštáře, deky pro 25 lůžek | 30000 | |
| | Sady povlečení 70x | 56000 | |
| | Ručníky, osušky, předložky apod. 70 sad | 21000 | |
| | Mýdla, šampóny, koupelnové doplňky atd. | 24000 | |
| | | Celkem | 131000 |
| 4.Dekorace: | Recepce | 5000 | |
| | Hotelové pokoje | 77000 | |
| | Restaurace | 24000 | |
| | Salonek | 12000 | |
| | | Celkem | 118000 |
| 5.Vybavení restaurace: | Restaurace servis | 391936 | |
| | Bar | 91000 | |
| | Barový stůl | 360000 | |
| | Barový stůl salonek | 150000 | |
| | Raut + snídaně | 100530 | |
| | Sklady + termo | 64800 | |
| | | Celkem | 1158266 |
| 6.Vybavení kuchyně | Hrnce, pánve, nože atd. | 298990 | |
| | | Celkem | 298990 |
| 7.Vybavení personálu: | Číšníci, servírky, barmani košile | 31000 | |
| | Provozní | 14000 | |
| | Kuchaři | 27800 | |
| | Brigádníci | 30000 | |
| | Uklízečky, myčky | 8000 | |
| | | Celkem | 110800 |

Nákup vybavení celkem: 2997056

Zahájení provozu

Vypracování HACCP, provozní řády hotelu a restaurace, bezpečnost práce, požární řády atd.

| | |
|---|---------------|
| | 60000 |
| Vratná kauce pronajímateli | |
| | 360000 |
| Reklamní kampaň před otevřením - billboardy, letáky, články, FB, Instagram atd. | |
| | 400000 |
| Celkem | 820000 |

Nákup zboží - prvozávoz

Zásoby kuchyň - maso, zelenina, těstoviny, rýže, dochucovadla, mléko, vejce atd.

| | |
|--|---------------|
| | 84740 |
| Zásoby restaurace - pivo, nealko, káva, destiláty, víno, čaje atd. | |
| | 555632 |
| Celkem | 640372 |

PŘEDPOKLÁDANÉ VÝDAJE PŘED ZAHÁJENÍM PROVOZU – SUMARIZACE:

- NÁKUP VYBAVENÍ 2 997 056,-
- ZAHÁJENÍ PROVOZU 820 000,-
- NÁKUP ZBOŽÍ – PRVOZÁVOZ 640 372,-

CELKEM 4 457 428,-

Provozní náklady

| | | |
|---------------------------------|-----------|--------|
| Energie za měsíc | elektřina | 15000 |
| | topení | 20000 |
| | voda | 4000 |
| | internet | 1000 |
| Mzdy | | 688000 |
| Telefony | | 2000 |
| Praní lůžkovin, ubrusů atd. | | 4800 |
| Čistící a hygienické prostředky | | 2500 |
| Provoz tiskárny skeneru | | 1800 |
| Pronájem restaurace a salonku | | 85000 |
| Pronájem hotelu | | 28500 |

Měsíčně celkem: **852600**

ZPŮSOB ZAJIŠTĚNÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ:

| | |
|------------------|-------------|
| • BANKOVNÍ ÚVĚR | 5 000 000,- |
| • VLASTNÍ ZDROJE | 2 015 228,- |
| ----- | ----- |
| CELKEM | 7 015 228,- |

Předpokládané výnosy

| | | |
|--|----------------|----------------|
| 1.Restaurace: | První rok | Následující |
| Průměrná denní tržba na základě analýzy konkurence | 50000 | 65000 |
| Průměrná měsíční tržba | 1500000 | 1950000 |
| Průměrná roční tržba | 18000000 | 23400000 |
| | | |
| 2.Hotel | Napl.30% | Napl. 60% |
| Průměrná měsíční tržba | 168300 | 336600 |
| Průměrná roční tržba | 2019600 | 4039200 |
| | | |
| 3.Salonek akce (svatby, oslavy, firemní akce) | 2 akce měs. | 5 akcí měs. |
| Průměrná měsíční tržba | 160000 | 400000 |
| Průměrná roční tržba | 1920000 | 4800000 |
| | | |
| Celkové tržby: | První rok | Následující |
| Průměrná měsíční tržba | 1828300 | 2686600 |
| Průměrná roční tržba | 21939600 | 32239200 |
| | | |
| Průměrný měsíční výnos | 998300 | 1511600 |
| Průměrný roční výnos | 11979600 | 18139200 |
| Průměrný měsíční náklad | 852600 | 852600 |
| Průměrný roční náklad | 10231200 | 10231200 |
| | | |
| Průměrný roční zisk | 1748400 | 7908000 |