

Analýza rizik spojených se zakládáním podniku

Dominik Jílek

Bakalářská práce
2018



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: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dominik Jílek**
Osobní číslo: **L15320**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza rizik spojených se zakládáním podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické pojednání k problematice zvoleného tématu bakalářské práce.
2. Analyzujte rizika spojená se zakládáním podniku v daném odvětví.
3. Vymezte problematkové oblasti a navrhněte opatření vedoucí k minimalizaci rizik.
4. Zhodnoťte navržená opatření a naplnění cíle bakalářské práce.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

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

[2] KRULIŠ, Jiří. Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem. Praha: Linde, 2011. 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2.

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

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

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

Datum zadání bakalářské práce: **3. listopadu 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2018**

V Uherském Hradišti dne 15. listopadu 2017

doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se bakalářská práce skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti 11.5. 2018


.....
podpis studenta

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydávalečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu.

2) 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpráší-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu rizik, která mohou nastat při zakládání podniku. Skládá se ze dvou částí. Z části teoretické a z části praktické. Teoretická část se nejprve zabývá obecným popisem základních pojmů, jež s riziky souvisí. Dále pokračuje vymezením různých druhů metod analýzy rizik. V praktické části je popsán potenciální podnik, jeho finanční náklady a financování. Aplikovány jsou zde také získané poznatky z teoretické části v podobě vypracovaných metod analýzy rizik. Na závěr byla autorem pod vypracované metody analýzy rizik tato rizika zhodnocena a navržena opatření vedoucí k eliminaci a prevenci rizik.

Klíčová slova: Analýza rizik, riziko, podnikatel, podnikání, podnikatelský plán

ABSTRACT

This thesis is focuses on the analysis of the risks associated with the foundation of the company. It compose of two parts, the theoretical part and the practical part. The theoretical part deals with the general description of basic concepts and the introduction of different types of risk analysis methods. The practical part describes the founding company, financial costs and financing, and applies the acquired knowledge from the theoretical part in the form of developed methods of risk analysis. In conclusion, the identified risks were evaluated under the elaborated methods of risk analysis and the measures leading to the elimination and prevention of risks were assessed.

Keywords: Risk analysis, risk, businessman, business, business plan

Na tomto místě bych rád poděkovat vedoucímu své bakalářské práce Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D., za odborné vedení mé bakalářské práce, věnovaný čas a cenné rady, které přispěli k dokončení mé práce.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 ZÁKLADNÍ POJMY PODNIKÁNÍ.....	12
1.1 KDO JE PODNIKATEL.....	12
1.2 CO JE TO PODNIK	12
1.3 PODNIKÁNÍ.....	12
1.3.1 Podnikatelská příležitost	13
1.3.2 Podnikatelský plán	13
1.3.3 Podnikatelský cíl	14
1.4 POTENCIÁLNÍ TRHY	14
1.5 PRÁVNÍ FORMY OBCHODNÍCH KORPORACÍ.....	15
1.6 ZALOŽENÍ OBCHODNÍ KORPORACE	17
2 TERMINOLOGIE RIZIK.....	18
2.1 ŘÍZENÍ RIZIK.....	18
2.2 PODNIKATELSKÁ RIZIKA.....	18
2.3 PREVENCE RIZIK.....	21
2.3.1 Plánování.....	21
2.3.2 Prognózování.....	22
3 METODY IDENTIFIKACE RIZIK	23
3.1 BRAINSTORMING	23
3.2 ISHIKAWA DIAGRAM.....	24
3.3 OPTIMALIZACE PRACOVNÍCH PODMÍNEK	25
4 ANALÝZA RIZIK	26
4.1 SWOT.....	26
4.2 PNH.....	28
4.3 FINANČNÍ ANALÝZA	30
5 FINANCOVÁNÍ.....	33
5.1 ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	33
5.2 ČLENĚNÍ FINANČNÍCH ZDROJŮ.....	34
5.2.1 Financování z vlastních zdrojů.....	34
5.2.2 Financování z cizích zdrojů	35
5.3 MZDOVÝ SYSTÉM	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
6 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O PODNIKU	38

6.1	VÝBĚR PRÁVNÍ FORMY	38
6.2	ZALOŽENÍ PODNIKU JILEK-ELEKTRO S.R.O.	39
6.3	POSTAVENÍ PODNIKU NA TRHU	41
6.4	VELIKOST PODNIKU	43
7	ZAMĚŘENÍ A CHARAKTERISTIKA PODNIKU	44
7.1	INTERNETOVÝ OBCHOD	44
7.2	KAMENNÁ PRODEJNA	44
7.3	VÝROBA	45
7.4	SLUŽBY	46
8	FINANČNÍ NÁKLADY A FINANCOVÁNÍ	47
8.1	POČÁTEČNÍ NÁKLADY	47
8.2	KAPITÁL A FINANCOVÁNÍ	52
9	ANALÝZY	53
9.1	ANALÝZA KONKURENCE	53
9.2	SWOT.....	54
9.3	ISHIKAWA DIAGRAM.....	56
9.3.1	Hledání příčin u dodavatelů materiálu	57
9.3.2	Hledání příčin u strojů a nářadí	57
9.3.3	Hledání příčin u zaměstnavatele	58
9.3.4	Hledání příčin u zaměstnanců	58
9.3.5	Hledání příčin u metod.....	58
9.3.6	Hledání příčin u prostředí.....	58
9.4	PNH.....	59
	ZÁVĚR	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	62
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ	66
	SEZNAM TABULEK.....	67
	SEZNAM PŘÍLOH.....	68

ÚVOD

V dnešní době se čím dál častěji setkáváme s různorodými společnostmi, které na trhu poskytují širokou škálu zboží a služeb. Každý z nás si čas od času vybírá společnost, která mu poskytne určitou službu nebo obchod, kde nakoupí požadované zboží. V mé bakalářské práci jsem se rozhodl, že jednu takovou společnost založím.

K aktuálním problémům dnešní doby patří pojem riziko. Tento pojem se používá v mnoha souvislostech, ale vždy znamená určitý negativní vliv, který působí hrozbou nebezpečí na vznik škody, poškození nebo neúspěch. Abychom i v životě dokázali rizika eliminovat, často jim nestačí čelit jen na základě získaných znalostí, ale také za pomoci zpracování různých analýz, které nám dopomohou rizikům čelit a včas je odhalit. Analýza možných rizik, která mohou nastat při zakládání podniku, se tak stala mým tématem, které zpracovávám v této bakalářské práci. Zaměřil jsem se na společnost, která na trhu bude poskytovat služby, obchod i výrobu v oblasti elektro.

Cílem této bakalářské práce je analýza rizik spojená se zakládáním podniku v daném odvětví, vymezení problematických oblastí, doporučení a návrh opatření vedoucích k minimalizaci rizik.

Má bakalářská práce je rozdělena na teoretickou část a část praktickou. V teoretické části pomocí odborné literatury definuji a popisuji základní pojmy podnikání, metody analýz a identifikaci rizik. V praktické části je vybrána právní forma podnikání a popsáno samotné založení podniku, posouzení velikosti podniku a jeho postavení na trhu. V praktické části dále uvádím zaměření podniku a jeho charakteristiku, finanční náklady, financování a v neposlední řadě jsou zde zpracovány vybrané analýzy, které jsou vzhledem k velikosti podniku vhodné. Mezi analýzy rizik, které jsou v mé bakalářské práci zpracovány, jsou analýza konkurence, SWOT analýza, ishikawa diagram a analýza PNH. Po každé analýze následuje popis, výsledné zhodnocení a návrhy na zlepšení spojené s minimalizací rizik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY PODNIKÁNÍ

Při podnikání se setkáme s mnoha pojmy, které s podnikáním souvisí. Uvedu zde jen pár základních pojmů s krátkým objasněním.

1.1 Kdo je podnikatel

Osobu podnikatele lze definovat různě. Laickým jazykem je podnikatelem osoba, která na místo toho, aby se nechala zaměstnat jiným podnikatelem a svojí činností přinášela zisk nejen sobě, ale i svému zaměstnavateli, je samostatně výdělečně činná. To znamená, že podnikatel je sám sobě zaměstnavatelem, zodpovídá sám sobě a je vlastníkem veškerého zisku plynoucího z podnikání. Ze zákona je podnikatel definován obchodním zákoníkem jako osoba zapsaná v obchodním rejstříku, osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění, osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů, osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu. [1]

1.2 Co je to podnik

Podnik je souborem hmotných i nehmotných složek podnikání, které podnikatel potřebuje a využívá ke své činnosti. Jedná se zejména o věci, práva a jiná majetková oprávnění. [2]

1.3 Podnikání

Podnikáním rozumíme soustavnou samostatnou činnost určité osoby provozovanou za účelem dosažení zisku. Obchodní zákoník ČR definuje ve svém paragrafu 2 podnikání jako: „Soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku.“ Jednoduše řečeno je tedy podnikání jakákoli aktivita, kterou pravidelně opakujeme, k jejímuž vykonávání jsme oprávněni a jejím provozováním nám vzniká zisk – vyděláváme peníze. Podnikání můžeme provádět jako fyzická osoba na základě živnostenského listu, či koncesní listiny. Oprávnění podnikat na základě těchto dokumentů nám vzniká po zapsání našeho obchodního jména do živnostenského rejstříku. Podnikáním právnické osoby rozumíme činnost obchodní společnosti. K jejímu ustanovení musí zakládající osoby sepsat společenskou smlouvu, která definuje základní rysy společnosti (typ vznikající společnosti, zakládající členy, základní kapitál a další usta-

novení). Oprávnění k podnikání právnické osoby nastává jejím zápisem do obchodního rejstříku. [3]

1.3.1 Podnikatelská příležitost

Pod pojmem podnikatelská příležitost, si můžeme představit například nalezení mezery na trhu, objevení nějakého nového technického principu či zrychlení a zdokonalení výrobního procesu. Potřebujeme se přesvědčit, že právě nyní je ten nejvhodnější okamžik pro realizaci našeho nápadu, a že právě my máme pro jeho realizaci ty nejlepší předpoklady. Musíme si představit, kdo daný výrobek či službu potřebuje a jak bude naše myšlenka převedena do podoby tržeb a zisku. Při promýšlení podnikatelské příležitosti si musíme uvědomit, jaké jsou současné možnosti na řešení určitého problému a jaké nové možnosti řešení problému přinese náš výrobek nebo naše služba. [2]

1.3.2 Podnikatelský plán

Hned v úvodu se nabízí otázka, proč bychom měli podnikatelský plán sestavovat. Své podnikatelské nápady nosíme většinou v hlavě a nemáme potřebu je prezentovat v písemné podobě a někoho s nimi seznamovat. Toto přesvědčení však přestane platit v okamžiku, kdy se je rozhodneme realizovat. Než začneme svůj podnikatelský nápad uvádět do života, je důležité, abychom si ověřili jeho reálnost a životaschopnost. Důvodů, proč bychom měli sestavit podnikatelský plán je samozřejmě více, patří mezi ně například potřeba získat chybějící finanční prostředky, najít společníka, informovat své obchodní partnery, zaměstnance atd. Zejména začínající podnikatel, který má zajímavý podnikatelský nápad, pomocí zpracovaného podnikatelského plánu zjistí celkovou potřebu finančních prostředků, potřebu cizích zdrojů a možnosti jejich zhodnocení. Následně pak může oslovit investora, který bude od podnikatele očekávat odpovědi na různé otázky. Proces zpracování podnikatelského plánu je velmi přínosný i pro podnikatele samotného. Při sestavování podnikatelského plánu si ujasní, jaké kroky musí učinit v jednotlivých oblastech, jak osloví zákazníky, na kterých trzích bude nabízet svůj produkt, jak silná je konkurence, jak se odliší od konkurence, kolik bude potřebovat zaměstnanců, zda bude mít dostatečné výrobní kapacity i v případě rostoucí poptávky atd. [2]

Pomocí podnikatelského plánu si postupně podnikatel odpoví na otázky, kde se nyní nachází, kam se chce dostat a jak toho chce dosáhnout. Obsah podnikatelského plánu není

závazně stanoven. Každý investor či banka mají vlastní požadavky na jeho strukturu a rozsah. Mnozí investoři dnes z důvodu nedostatku času požadují, aby byl podnikatelský plán zpracován pouze ve formě prezentace, například v programu MS PowerPoint. Naopak u banky se můžeme setkat s tím, že bude vyžadovat řadu dalších dokumentů a informací. [2]

1.3.3 Podnikatelský cíl

Podnikatelé, investoři a další společnosti poskytující kapitál se domnívají, že o úspěchu či neúspěchu firmy rozhoduje především její vedení. Jednotlivé produkty, technologie nebo trhy mají též obrovský význam, avšak o úspěšné realizaci podnikatelského záměru rozhodují především podnikatelské a odborné schopnosti managementu. Investoři budou proto velmi důkladně prověřovat vedení a zaměstnance naší firmy. Snaha získat potřebné finanční zdroje bude úspěšná pouze tehdy, pokud budou v naší firmě lidé, kteří jsou schopni realizovat podnikatelský záměr. Pokud investor dojde k závěru, že je třeba doplnit management, je v našem vlastním zájmu najít příslušné odborníky a angažovat je do vedení firmy. Jako další cíl podniku je vize o tom, kam bude firma směřovat, kam se chce v určitém časovém horizontu posunout. Od vize pak odvodíme cíle podniku. Stanovené cíle podniku by měly být SMART. Výraz SMART je zkratka sestavená z prvních písmen pěti anglických slov. [2]

Tato slova stručně popisují, jaké vlastnosti mají stanovené cíle mít:

- Specific – specifické
- Measurable – měřitelné
- Achievable – akceptovatelné
- Realistic – reálné
- Timed – termínované [2]

1.4 Potenciální trhy

Při realizaci podnikatelského plánu můžeme uspět pouze tehdy, když bude existovat trh, který bude mít zájem o naše produkty, popř. jejich inovace. Úspěšné zavedení nových produktů dokonce často předpokládá trh s velkým růstovým potenciálem a odpovídající velikostí. Investory či případné partnery proto velmi zajímají fakta o potenciálních trzích

a možnostech se na nich uplatnit. Na základě důkladné analýzy oboru a trhu musíme prokázat existenci těchto potenciálních trhů. Slouží k tomu údaje o velikosti trhu, o obvyklé oborové výnosnosti, o překážkách vstupu na trh a o zákaznících. V podnikatelském plánu uvedeme informace o celkovém trhu a o cílovém trhu. Musíme přesně určit, co je celkový trh a na který cílový trh v rámci celkového trhu se chceme zaměřit. Celkový trh zahrnuje všechny myslitelné možnosti využití daného výrobku nebo služby. V podnikatelském plánu nepopisujeme ale podrobně celý trh či všechny potenciální zákazníky. Vhodné je uvést takové skupiny zákazníků, které mají z výrobku nebo služby značný užitek, mají k výrobku či poskytované službě snadný přístup a jsou ochotny za produkt či službu zaplatit. Znamená to, že vymezíme cílový trh a popíšeme jeho charakteristické znaky. Čím lépe se nám to podaří, tím lépe můžeme výrobky a služby přizpůsobit potřebám a přáním zákazníků a tím většího úspěchu můžeme dosáhnout. Je velkou chybou, když se nám nepodaří přesně definovat cílový trh a v rámci zpracování podnikatelského plánu dojde k jeho přecenení nebo podcenění. [2]

S výrobkem či službou můžeme uspět jen tehdy, pokud dokážeme uspokojit konkrétní potřeby zákazníků. Nevyplácí se však přizpůsobovat výrobek nebo reklamu každému jednotlivému zákazníkovi. Proto je nutné potenciální zákazníky rozdělit podle zvolených kritérií do skupin, tzn. trh segmentovat. Trh lze segmentovat např. podle oblastí použití, požadavků zákazníků na cenu a jakost, oborů, regionů, nákupních motivů atd. Tato kritéria uplatníme zejména tehdy, jestliže nám pomohou určit skupiny zákazníků s podobnými potřebami a s podobným nákupním chováním. Na druhou stranu by ale měla velikost cílového trhu umožňovat ziskové podnikání. Dále vezmeme v úvahu kritéria typu a modifikace produktu, tvorby ceny, zaměření reklamy, způsobů prodeje atd. Z takto nalezených a vymezených tržních segmentů pak vybereme jeden nebo více segmentů, které jsou pro nás nejzajímavější. Tyto segmenty tvoří hledaný cílový trh. Nebudeme usilovat o všechny segmenty, nýbrž jen o ty, které v budoucnu slibují největší zisk. [2]

1.5 Právní formy obchodních korporací

Pokud chceme začít podnikat v České republice, můžeme si vybrat z několika právních forem podnikání. Uvedu zde přehled variant právních forem pro právnické osoby. Právnické osoby jsou definovány zákonem o obchodních korporacích pod číslem 90/2012 Sb. jako obchodní korporace. Česká legislativa zná pět druhů obchodních korporací. V následující-

cích podkapitolách představím obchodní korporace z hlediska požadavků na jejich založení a jejich základní charakteristiky. [3]

➤ **Společnost s ručeným omezeným**

Společnost s ručeným omezeným může založit fyzická nebo právnická osoba, může být jedna nebo více osob. Základní kapitál pro založení je minimálně 1 Kč. Ručí se veškerým majetkem společnosti, společník ručí do výše nesplaceného vkladu. Orgány společnosti s ručeným omezeným jsou valná hromada – nejvyšší orgán, statutární orgán – jednatel či jednatele. [3]

➤ **Akciová společnost**

Akciovou společnost může založit jeden zakladatel (pouze právnická osoba) nebo více zakladatelů. Základní kapitál je rozvržený na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě, základní kapitál při veřejné nabídce akcií minimálně 20 000 000 Kč, základní kapitál bez veřejné nabídky akcií minimálně 2 000 000 Kč. Akciová společnost ručí celým svým majetkem, akcionáři neručí za závazky společnosti. [3]

➤ **Veřejná obchodní společnost**

Veřejná obchodní společnost se zakládá minimálně dvěma osobami. Základní kapitál zde není stanoven. Osoby ručí svým majetkem (společně a nerozdílně). Vznik veřejné obchodní společnosti je zápisem do obchodního rejstříku. [3]

➤ **Komanditní společnost**

Komanditní společnost můžou založit dva a více společníků. Základní kapitál vkládá komanditista v minimální výši 5 000 Kč. Komanditisté ručí do výše vkladu, komplementář ručí celým svým majetkem. Komanditní společnost vedou komplementáři. [3]

➤ Družstvo

Družstvo zakládá minimálně 5 fyzických osob nebo minimálně 2 právnické osoby. Společenství neuzavřeného počtu osob založené za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb svých členů. Družstvo ručí celým svým majetkem, členové neručí za závazky družstva. Družstvo je dalším subjektem, který má možnost dle ZOK podnikat, jeho podstatou je skutečnost, že jeho vlastníci (členové družstva) do družstva nevnášejí peníze, ale většinou jiné majetkové hodnoty (v zemědělských družstvech to bývá půda, zvířata či později tzv. transformační podíly, v bytových družstvech činnost členů při výstavbě bytových domů) je nutno připustit, že tato forma podnikání je na ústupu. [3]

1.6 Založení obchodní korporace

Obchodní korporace se zakládá společenskou smlouvou. Společenská smlouva, kterou se zakládá kapitálová společnost, vyžaduje formu veřejné listiny. Společenská smlouva, kterou se zakládá družstvo podle zákona, se uzavírá přijetím ustavující schůzí. Připouští-li právní předpis, aby společnost založil jediný zakladatel, zakládá se zakladatelskou listinou pořízenou ve formě veřejné listiny.

Není-li návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku podán do 6 měsíců ode dne jejího založení, platí, že nastávají tytéž účinky jako při odstoupení od smlouvy. Lhůtu podle odstavce 1 zákona o obchodních korporacích lze ve společenské smlouvě změnit. Je-li podle zákona o obchodních korporacích znalec povinen vypracovat znalecký posudek, vyhotoví ho nestranně a nezávisle na tom, pro koho nebo v čí prospěch je znalecký posudek vypracován. [4]

2 TERMINOLOGIE RIZIK

Riziko je pojem, který označuje nejistý výsledek s možným nežádoucím stavem. Riziko znamená hrozbu, potenciální problém, nebezpečí vzniku škody, možnost selhání a neúspěchu, poškození, ztráty či zničení. Riziko tedy vyjadřuje určitou míru nejistoty, tedy pravděpodobnost dosažení výsledku, který je rozdílný od očekávaného. Rizika v organizaci souvisí především s okolním prostředím, inovacemi, změnami a se zdroji. Rizikům lze předcházet vhodným řízením, finanční dopady rizik lze zmírnit pomocí pojištění. S pojmem riziko souvisí pojem Nejistota, který znamená možnost různých výsledků, jejichž pravděpodobnost není kvantifikována. Nejdůležitějšími charakteristikami rizika jsou míra pravděpodobnosti rizika, to je pravděpodobnost, že riziko nastane, úroveň rizika, dopady rizika a jejich důsledky, které se projeví, pokud nastane riziková situace, předvídatelnost rizika neboli šance, že riziko lze předem identifikovat a předvídat, míra ovlivnitelnosti rizika, vztah k organizaci a pořadí působení vzniku s odstranitelností rizik. [5]

2.1 Řízení rizik

Řízení rizik je oblast řízení zaměřující se na analýzu a snížení rizika, pomocí různých metod a technik prevence rizik, které eliminují existující nebo odhalují budoucí faktory zvyšující riziko. Riziko je všude přítomným a charakteristickým průvodním jevem fungování organizací v soudobém turbulentním prostředí. Řízení rizik je soustavná, opakující se sada navzájem provázaných činností, jejichž cílem je řídit potenciální rizika, tedy omezit pravděpodobnost jejich výskytu nebo snížit jejich dopad. Účelem řízení rizik je předejít problémům či negativním jevům, vyhnout se krizovému řízení a zamezit vzniku problémů. Řízení rizik se skládá ze čtyř vzájemně provázaných fází, a to z identifikace rizik, zhodnocení rizik, zvládnutí rizik a monitoringu rizik. [6]

2.2 Podnikatelská rizika

Podnikatelská rizika je souhrnný pojem pro všechna rizika, která zásadním způsobem ovlivňují podnikání, respektive mají vliv na rozhodování podnikatele nebo vrcholového managementu organizace. Podnikání přináší řadu rizik, v první řadě se jedná o samotném rozhodnutí o podnikání (jak podnikat, v čem podnikat, kde podnikat), rozhodnutí o vzniku

podniku (založení obchodní společnosti) a v průběhu podnikání celou řadu rozhodnutí o vývoji a zavedení nových výrobků nebo služeb na trh. Podnikatelská rizika v praxi: podnikání je vysoce rizikové. Rozhodnutí o podnikání a financování vývoje a zavádění nových výrobků jsou největší podnikatelská rizika, při neúspěchu jsou vynaložené náklady ztracené, při úspěchu na druhou stranu může mít podnik velký zisk, což vyvažuje podstupované riziko. Podnikatelské riziko je o to větší, pokud je na rozvoj nového produktu použit cizí kapitál, tak podnikatel podstupuje riziko zadlužení, které musí splácet. Snížit podnikatelská rizika pomáhá dobře sestavený podnikatelský plán, dobré informace o stavu organizace a o situaci na trhu. Rovněž je důležitá intuice podnikatele nebo manažera a další schopnosti a okolnosti v průběhu realizace podnikatelského záměru. Pro snížení finančních dopadů podnikatelských rizik se v praxi využívá pojištění podnikatelských rizik. [7]

Provozní rizika

Provozní rizika, někdy také výrobní rizika je pojem z managementu rizik, který označuje druh podnikatelského rizika. Jedná se o rizika plynoucí z výpadku plynulého provozu či poruchy. Mezi tyto rizika patří výpadky elektrické energie, poruchy a havárie, kvůli kterým jsou vyrobeny zmetky nebo zastavena výroba, náhrada za nemocného pracovníka nebo pracovníka odcházejícího z pracovního místa. Jednoduše jsou to všechna rizika, která mohou ohrozit dennodenní provoz firmy. U provozních rizik je důležité věnovat se jejich prevenci, při té se ovšem mohou vyskytnout sekundární rizika. Pokud i přes provedená opatření dojde k havárii, je nutné se intenzivně věnovat odstranění jejich důsledků, aby se minimalizoval dopad související s přerušением výroby. [8]

Ekonomická a finanční rizika

Ekonomická a finanční rizika v managementu rizik jsou pojmem, který zahrnuje rizika ovlivňující ekonomické výsledky podniku. Tento druh rizik patří mezi nejvýznamnější. Jedná se o rizika spojená s hospodařením a řízením ekonomiky v podniku, s chybami v jiných oblastech podniku i faktory vně podniku. Uvnitř podniku to mohou být rizika spojená s nevhodným finančním řízením včetně důsledků s ním spojených (ztráta, zadluženost, problémy s likviditou atd.), nastavení systému vnitropodnikového řízení a nevhodného řízení jiných oblastí podniku, především efektivnosti výroby. Vně podniku se pak jedná

především o podmínky podnikání - politické, legislativní, obchodní, tržní a ekonomické. U ekonomických a finančních rizik je důležité věnovat se jejich prevenci. [9]

Marketingová rizika

Marketingová rizika v managementu rizik, jsou pojmem, který označuje rizika spojená s vhodným zvolením a zacílením marketingových aktivit, např. marketingové kampaně, tržní segmentace, s vhodně zvoleným produktem a se správným odhadem vývoje trhu. [10]

Technická rizika

Technická rizika někdy také technologická rizika nebo inovační rizika v managementu rizik, je pojem, který označuje druh podnikatelského rizika. Jedná se o rizika způsobená použitím nových nebo nevyzkoušených technologií nebo technických zařízení či výrobních prostředků. Technická rizika existují díky neustálému rozvoji a inovacím a vznikají v důsledku zavádění nových produktů na trh. [11]

Projektová rizika

Projektová rizika zahrnují všechny druhy rizik, která mohou jakýmkoliv způsobem ohrozit projekt. Klíčová projektová rizika jsou ta, která ohrožují cíl, čas a náklady projektu. Projektová rizika nejčastěji nastávají kvůli změnám v projektu, kvůli špatné komunikaci na projektu (komunikační rizika projektu) a v důsledku změn vnějších okolností a podmínek (vnější rizika a omezení projektu). Rovněž předmět projektu, projektová rizika významně ovlivňuje například technologické projekty, které mají značná technologická rizika, projekty s dopadem na životní prostředí zase environmentální projektová rizika. Projektová rizika v praxi, řízení projektových rizik je soustavná činnost, jejichž cílem je omezit pravděpodobnost výskytu nebo snížit dopad jakýchkoliv rizik v průběhu projektu. Řízení projektových rizik se odehrává ve čtyřech provázaných fázích a to v identifikaci projektových rizik ve fázi plánování projektu, zhodnocení projektových rizik, zvládnutí projektových rizik respektive jejich zmírnění a monitoring potenciálních projektových rizik. [12]

Tržní rizika

Tržní rizika nebo také obchodní rizika v managementu rizik, jsou pojmem, který označuje rizika spojená s úspěšností podniku na trhu. Do těchto rizik můžeme zařadit poptávková a prodejní rizika, rizika spojená s preferencemi spotřebitelů a chováním konkurence. [13]

Bezpečnostní rizika

Bezpečnostní rizika v managementu rizik, jsou pojmem, který označuje rizika spojená s bezpečností osob, aktiv a informací. Patří sem různé skupiny rizik a to personální bezpečnost, poškození majetku, zdraví a života osob, ochrana osobních údajů, fyzická bezpečnost, poškození zařízení, narušení objektů a systémů, informační rizika, narušení bezpečnosti dat, sítě či informačního systému, zneužití či poškození dat. [14]

2.3 Prevence rizik

Metody prevence rizik zahrnují všechny techniky a metody řízení, které pomáhají předcházet zbytečným nebo předvídatelným rizikům. V podstatě sem obecně patří veškeré metody, které zvyšují kvalitu a tím snižují rizika finanční a další, metody plánování, prognózování a využívání nejlepších zkušeností. Využíváním nejlepších zkušeností nebo referenčních modelů dochází k předcházení negativních jevů. [15]

2.3.1 Plánování

Plánování patří mezi klíčové manažerské funkce, a proto se týká všech oborů a aspektů organizace. Podle časového horizontu, ve kterém se plánování odehrává, se rozlišuje strategické plánování, taktické plánování a operativní plánování. Dlouhodobým předvídaním dlouhodobého vývoje se zabývá prognózování. Strategické plánování je klíčové pro dlouhodobé směřování organizace, pro marketing, pro rozhodování o investicích, pro rozvoj lidských zdrojů, pro výzkum a vývoj. Taktické a operativní plánování hraje klíčovou roli v těch oblastech organizace, kde dochází k silným tokům zdrojů, tedy zejména finančních zdrojů a materiálu ve výrobě. Finanční plán integruje všechny plány pomocí finančního vyjádření, plán prodeje, plán projektu, plán výroby, plán nákupu, plán rozvoje lidských

zdrojů, plán osobního rozvoje zaměstnance, investiční plány, plány údržby a oprav, dílčí plány musí být navzájem provázány. Podstatou plánování je určení cílů nebo cílových hodnot a případně způsobů jejich dosahování. Při plánování jsou brány v úvahu všechny relevantní vnitřní i vnější faktory ovlivňující úspěšné dosažení cílů nebo cílových hodnot. Základním plánem organizace je její globální strategie. [16]

2.3.2 Prognózování

Prognózování se zabývá předvídaním budoucího vývoje společnosti, ekonomiky, odvětví, životního prostředí apod. Cílem je získat představu o budoucím stavu, která je založená na racionálních způsobech předvídaní. Získané předpovědi mají velký význam pro strategické řízení, řízení rizik a plánování. Prognózování používá celou řadu prognostických metod a technik prognózování, například analýza 5F (Porter) či statistické metody a techniky. [17]

3 METODY IDENTIFIKACE RIZIK

Předpokladem úspěšné identifikace rizik je využití vhodných analytických metod a postupů spolehlivostních a bezpečnostních analýz. V první řadě je identifikace rizik založena na monitorování a analýzách spolehlivosti lidského činitele. Zdrojem podnětů pro odhalení potenciálních rizik jsou šetření pracovních podmínek a řešení pracovišť, zaměřená na hledání rizikových nedostatků. Další poznatky o rizikových se získávají identifikací potenciálně rizikových procesů a provozů. A to i těch, které se neuplatňují přímo, ale jen prostřednictvím jiných procesů. Důsledně detekovány musí být odchylky od požadovaného žádoucího stavu, které mohou signalizovat riziko. Do systému identifikace musí být zahrnuty i externí procesy jako jsou dodavatelé, dopravci, prodejci, externí osoby atd.

Nenahraditelným zdrojem informací je soustavné monitorování nastalých skoro nehod. Řadu skrytých rizik lze odhalit analýzou změn, které v procesech a pracovních podmínkách nastaly nebo se připravují. K podpoře bezpečnostních aktivit top managementu jsou v podnicích zřizovány bezpečnostní komise, které zpracovávají nebo ověřují poruchové zprávy, výsledky šetření nehod, zprávy o auditech atd. [18]

3.1 Brainstorming

Brainstorming je jedna ze základních metod pro generování co nejvíce nápadů na dané téma, používaná k povzbuzení intuitivního tvůrčího myšlení v týmu, který má přinášet nová řešení a nové nápady. Je založena na skupinovém výkonu. Nosnou myšlenkou je předpoklad, že lidé ve skupině, na základě podnětů ostatních, vymyslí daleko více, než by vymyslel každý samostatně. Je to jedna z nejčastěji používaných kreativních metod. Vznikl jako kritika klasického vedení porad, na kterých se spíše ozývají oponenti nových nápadů než jejich obhájci, což způsobuje odmítnutí nápadu a má negativní dopad nejen na jeho autora, ale i na ostatní, kteří se rychle poučí na chybách jiného a pokud by i nějaký nápad měli, nechají si ho raději pro sebe. Základním principem brainstormingu je oddělení generování nápadů od jejich hodnocení a určení takových pravidel, které uvolňují atmosféru a vytvářejí podmínky pro generování spousty originálních nápadů a vzájemnou inspiraci. Při této metodě moderátor vede tým tak, aby jednotliví členové nahlas vyslovovali své návrhy a nápady. Tento způsob práce pak vytváří tzv. synergický efekt, kdy prvotní nápady jsou dále týmem rozvíjeny nebo probouzejí další nové originální myšlenky. Vycházíme

z toho, že originalita a efektivnost budoucího řešení je přímo závislá na množství vstupních námětů. [19] [20]

Nejdůležitější věc na brainstormingu je to, co se děje po skončení. Co dobrého najít ve stovkách skvělých nápadů, pokud se k vám vůbec nedostanou? Zatímco můžete číst stovky knih o nejkvalitnějších technikách kreativity, nejdůležitější je zjistit, jak se brainstorming vejde do rozhodovacího procesu vašeho týmu. Dokonce, i když vylepšujete způsob, jakým se setkáte s kreativitou a získáte více a lepší nápady, budete mít stále ještě těžší a mnohem odlišnější výzvu, abyste byli efektivní při používání těchto myšlenek. [21]

3.2 Ishikawa diagram

Jednoduchým nástrojem, který napomáhá nalezení příčin, je diagram příčin a následku, který je založen na postupném zaznamenávání logických vazeb mezi následkem a příčinami. Diagram, jako nástroj, lze zpracovat podle následujícího postupu. Nejprve definujeme následek, zpravidla zavádíme měrné jednotky, aby bylo možné porovnávat stupeň zlepšení po přijetí opatření. Hledejte hlavní příčiny, s týmem se pokoušíme nalézt příčiny, které ovlivňují následek z různých hledisek. Hlavními faktory při průmyslové výrobě zpravidla jsou - pracovní síla, materiál, výrobní postup, stroj, prostředí a informace. Hledejte další příčiny, které vyplynou z rozboru hlavních příčin. Je nutné si klást otázky proč, jak a odpovědi zaznamenávat do diagramu ve formě dalších větviček či kostiček. Další bod opakujte až do vyčerpání všech možností, platí zde pravidlo, že je-li diagram příliš jednoduchý, nebyly příčiny patřičně prošetřeny. Z jednotlivých příčin určete příčiny nejvýznamnější, například pomocí Paretovi analýzy nebo bodové metody. Na základě vybraných příčin přistupte k jejich nápravě, specifikujte nápravná opatření. Členění příčin, vytvářejících střední a malé kosti jsou materiály, stroje, metody, měření, management, pracovní síly, životní prostředí. Diagram graficky ilustruje všechny faktory obsažené v dané problematice. V rámci zápisu lze problém efektivně ozřejmit a studovat. Přesnost závěru potom spočívá na jednotlivci či týmu, který diagram zpracovává. Z tohoto důvodu je důležité, aby se při přípravě diagramu vzaly v potaz úvahy všech zainteresovaných pracovníků. [22]

3.3 Optimalizace pracovních podmínek

Některé ergonomické vlivy pracovního prostředí, které nám při práci vadí, narušují naši pozornost nebo nás stresují, lze snadno pojmenovat i odstranit. Jiné působí jakoby skrytě, neuvědomujeme si jejich nepříznivé účinky a pocítujeme až jejich následky například nepříjemnou únavu, pokles pozornosti, nervozitu, zvýšený výskyt chyb, ale i bolestí hlavy, očí nebo zad. Zlepšováním pracovních podmínek se systematicky zabývá aplikovaná ergonomie. Integruje v sobě poznatky psychologie a fyziologie práce, pracovního lékařství, hygieny a bezpečnosti práce. Zaměřuje se na omezování nadměrné pracovní zátěže a nepříznivého dopadu pracovních podmínek na zdravotní stav pracovníků. Výše „ergonomických nákladů“ je přitom většinou relativně velmi nízká, přičemž pozitivní dopad na pracovní výkon, bezpečnost a kvalitu vykonávaných činností, na pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců a dlouhodobě i na jejich zdravotní stav je zpravidla zřetelný a rychlý. Ergonomické parametry se také stávají činitelem, který rozhoduje o prodejnosti produktů. Uplatňování ergonomických zásad musí proto být samozřejmou součástí procesů vývoje a navrhování. [18]

Z jiného pohledu jsou pracovní podmínky významným vstupem do procesů. Můžeme rozlišit dva typy působení podmínek na procesy. První spočívá v tom, že vytváří prostředí rozhodující o tom, zda průběh a výsledky procesů budou odpovídat stanoveným požadavkům a nebudou tedy ohroženy akutními riziky. Druhý vliv je neméně závažný, pracovní podmínky bezprostředně působí na aktuální i dlouhodobé pracovní způsobilosti zaměstnanců a jejich schopnosti plnit požadované úkoly. Zkušení manažeři si uvědomují, že nespokojení pracovníci obvykle nepracují dobře a spolehlivě a že jejich spokojenost je v rozhodující míře ovlivňována právě pracovními podmínkami. Ale také, že naopak přílišná spokojenost může vést k pasivitě a nezájmu o hledání příležitostí ke zlepšování. Schopnosti a úsilí vykonávat dlouhodobě všechny požadované činnosti s plnou pozorností a pečlivostí, nepustit ze zřetele žádný důležitý zdroj informací, překonávat pocity únavy, zachovat klid v náročných situacích, to vše do značné míry závisí na tom, jak se člověk v pracovním prostředí cítí a jaké podmínky ke kvalitní a spolehlivé práci mu byly vytvořeny. Jak mu vyhovuje vybavení jeho pracoviště a zda nemusí vynakládat zbytečnou námahu na překonávání různých nedostatků, které práci ztěžují a odvádějí pozornost. Zapomínat nelze ani na význam estetického ztvárnění interiéru, které vyvolává pocity pohody a má pozitivní účinek na pracovní výkonnost. [18]

4 ANALÝZA RIZIK

Cílem identifikace rizik je odhalit včas existující nebezpečí, čili potenciální zdroje rizik dříve, než dojde k nežádoucí události s případnými závažnými negativními důsledky pro podnik, zaměstnance, případně pracovní a životní prostředí v podniku a jeho okolí. Účelem analýz rizik je proaktivně zjišťovat potenciální rizika, čili identifikovat potenciální příčiny selhání nehod. Analýzy rizik poskytují nenahraditelné podklady pro včasnou efektivní prevenci nežádoucích událostí. Postupy analýz jsou oproti již nastalým mimořádných událostí většinou náročnější na metodickou a odbornou připravenost, ale vynaložené úsilí je mnohonásobně vyváženo velkým ekonomickým a bezpečnostním přínosem těchto postupů. Při analýze rizik a nehod je základním cílem shromažďování údajů o vzniku, průběhu a příčiny nastalých nežádoucích událostí je získat podklady pro to, aby mohla být navržena a uplatněna opatření, která mají napříště pravděpodobnost jejich vzniku významně snížit. [18]

Zkušenosti ukazují, že sběru informací o nehodách, úrazech, porušení bezpečnostních předpisů, bývá někdy a někde věnováno hodně snahy a času, avšak jejich využití pro prevenci je často minimálně neúčinné. Hlavní příčiny spočívají v první řadě v používaných metodách šetření a v postupech formulace opatření. Nevyhovující praxe v hledání příčin nežádoucích událostí se vyskytuje v těch organizacích, kde nejsou dostatečně rozvíjeny způsobilosti identifikovat a provádět kauzální rozbory nehodových dějů, ale i např. schopnosti komunikovat, sdílet znalosti nebo vysvětlovat smysl analýz. Potřeba rozvíjet kompetence a postoje se zdaleka netýká jen těch zaměstnanců, kteří se spolupodílí na šetření nehod, ale všech, kteří svou činností nějak souvisí s rizikovými procesy. Poznatky plynoucí z těchto událostí, jsou-li hodnověrně analyzovány a následně adekvátně využity, jsou pro podnik nenahraditelným kapitálem, který snižuje pravděpodobnost výskytu podobných problémů v budoucnosti. Předpokladem je však provádění rizikových analýz. [18]

4.1 SWOT

SWOT analýza je univerzální analytická technika používaná pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru, například nového produktu či služby. Nejčastěji je SWOT analýza používána jako situační analýza v rámci strategického řízení a marketingu. Autorem SWOT analýzy je Albert

Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století. SWOT je akronym z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů, a to Strengths- silné stránky, Weaknesses - slabé stránky, Opportunities- příležitosti a Threats- hrozby. Vzhledem k tomu, že SWOT analýza je velmi univerzální a jednou z nejpoužívanějších analytických technik, je její využití v praxi velmi široké. Primárně byla vymyšlena pro hodnocení celé organizace pro strategické řízení a rozhodování, ale použít ji lze téměř na cokoliv. Příkladem je třeba osobní hodnocení lidí při pracovním pohovoru. Je možné ji použít pro podnik jako celek nebo pro jednotlivé oblasti, produkty nebo jiné záměry. Je také širší součástí řízení rizik, neboť postihuje klíčové zdroje rizik, jako jsou hrozby, pomáhá si je uvědomit a případně nastavit protipatření. Pro vnější faktory platí, že je zapotřebí předem jasně stanovit, co se za ně, s ohledem na analyzovaný problém nebo subjekt, považuje. Může to být okolí podniku nebo okolí jedné organizační jednotky. Její podstatou je identifikovat klíčové silné a slabé stránky uvnitř, tedy v čem je organizace nebo její část dobrá a v čem špatná. Stejně tak je důležité znát klíčové příležitosti a hrozby, které se nacházejí v okolí, tedy ve vnějším prostředí. Cílem SWOT analýzy je identifikovat a následně omezit slabé stránky, podporovat silné stránky, hledat nové příležitosti a znát hrozby. Organizace by měla využívat příležitostí, které se nabízejí a předcházet hrozbám. [23]



Obr. 1 SWOT analýza [24]

Přestože princip SWOT analýzy se zdá být velmi jednoduchý, tak abyste dostali smysluplný výsledek, je třeba dodržovat základní pravidla. Nestačí jen nějak vyplnit 4 kvadranty prvním slovem, co vás napadne. Bez správného postupu vám zůstane jen vyplněná tabulka. V praxi se můžete setkat s celou řadou různých postupů, jejich základní a společné rysy jsou klíčové faktory, důležité věci, důležitá fakta a objektivní faktory, týmová práce a názory shodné s více lidmi. [23]

4.2 PNH

Metoda PNH patří mezi jednodušší nástroje pro hodnocení rizik. Lze ji s výhodou využít tam, kde není nutno použít složitějších metod, nebo kde použití těchto metod není možné z časových nebo finančních důvodů, např. pro hodnocení bezpečnosti výrobních strojů v podnicích, kde se předpokládá, že jednou ze složitějších a podrobnějších metod (FMEA, HAZOP) již použila firma, která stroj vyrobila. Jedná se o bodovou polo kvantitativní metodu, kdy postupně bodujeme (hodnotíme) jednotlivé kroky metody. Tyto kroky jsou P – pravděpodobnost, N – následky a H – názor hodnotitele. Bodovou škálu si určujeme sami, podle našich potřeb. Nejčastěji se boduje na stupnici od 1 do 5, popřípadě od 1 do 10. Až jsou jednotlivé kroky obodovány tak je mezi sebou vynásobíme podle vzorce $R = P \times N \times H$. Získáme tak výsledek, který podle své hodnoty spadne do některé s kategorií (viz tab. 4) a my zjistíme, zdali je riziko přijatelné či nikoli a přijmeme nápravná opatření. Můžeme riziko buďto zmírnit na přijatelnou úroveň nebo ho odstranit úplně. [25]

V případě, že jsme si vybrali škálu od 1 do 5, můžeme vycházet z hodnocení rizik pomocí vypracované tabulky č. 4

Tab. 1 P- pravděpodobnost nebezpečí [26]

Nahodilá	1
Nepravděpodobná	2
Pravděpodobná	3
Velmi pravděpodobná	4
Trvalá	5

Tab. 2 N- možné následky [26]

Poškození zdraví bez pracovní neschopnosti	1
Absenční úraz (s pracovní neschopností)	2
Vážnější úraz vyžadující hospitalizaci	3
Těžký úraz a úraz s trvalými následky	4
Smrtelný úraz	5

Tab. 3 H- názor hodnotitelů [26]

Zanedbatelný vliv na míru nebezpečí a ohrožení	1
Malý vliv na míru nebezpečí a ohrožení	2
Větší, nezanedbatelný vliv na míru ohrožení a nebezpečí	3
Velký a významný vliv na míru ohrožení a nebezpečí	4
Více významných a nepříznivých vlivů na závažnost a následky ohrožení a nebezpečí	5

Tab. 4 Míra rizika vyjádřena metodou PNH [25]

Rizikový stupeň	Hodnota R	Míra rizika
I.	≥ 100	Nepřijatelné riziko
II.	51 -99	Nežádoucí riziko
III.	11 - 50	Mírné riziko
IV.	3 -10	Akceptovatelné riziko
V.	< 3	Bezvýznamné riziko

4.3 Finanční analýza

Finanční analýza a hodnocení projektů zaujímají v technicko-ekonomické studii projektu ústřední postavení, neboť poskytují základní informace pro rozhodování o přijetí či zamítnutí projektu nebo pro posuzování výhodnosti více variant projektu a rozhodování o výběru té varianty, která by se měla realizovat.

Hodnocení a výběr projektů vedou tedy ke dvěma závažným rozhodnutím. Prvním z nich je rozhodnutí investiční a druhým je rozhodnutí finanční. Investiční rozhodnutí se týká vlastní věcné náplně projektu. Taje charakterizována určitým výrobním programem (programem služeb), velikostí výrobní jednotky, technologickým procesem aj. Investiční rozhodnutí tedy představuje rozhodnutí, do jakých konkrétních aktiv bude firma investovat. Pokud se firma rozhodne realizovat určitý projekt, pak musí také rozhodnout o velikosti a struktuře finančních zdrojů (hotovosti), kterou bude realizace tohoto projektu vyžadovat. Toto rozhodnutí je pak rozhodnutím finančním. Finanční a investiční rozhodování firmy nejsou vzájemně nezávislá, nýbrž spolu těsně souvisejí. Jejich společným rysem je také to, že základ pro investiční i finanční rozhodnutí tvoří peněžní tok (Cash flow) projektu, a to po celou dobu jeho života.

Náplň investičního i finančního rozhodování, charakterizuje jednotlivá kritéria používaná k hodnocení ekonomické efektivity projektů, ukazatele rentability, doba úhrady a především kritéria založená na diskontování, která tvoří čistá současná hodnota, index rentability a vnitřní výnosové procento. Základem investičního i finančního rozhodování jsou peněžní toky projektů. K posouzení ekonomické výhodnosti projektů pomocí základního kritéria, jež představuje NPV, však nestačí pouze peněžní toky, ale je třeba stanovit i diskontní sazbu, která se určuje na základě nákladů kapitálu firmy, jež projekt realizuje.

V současné době získává popularitu tzv. ekonomická přidaná hodnota (EVA) jako významné kritérium posuzování výkonnosti podniku. Pokud podnik využívá toto kritérium, může být užitečné založit jeho investiční i finanční rozhodování na ekonomické přidané hodnotě. [27]

UKAZATEL RENTABILITY

Tyto ukazatele umožňují měřit výnosnost kapitálu užitého k financování projektu tak, že poměří zisk projektu k vloženým prostředkům. V hospodářské praxi se můžeme setkat s větším počtem ukazatelů rentability kapitálu, z nichž mezi nejčastěji užívané patří:

- rentabilita vlastního kapitálu (*Return of Equity – ROE*)
- rentabilita celkového kapitálu, resp. rentabilita aktiv (*Return of Assets - ROA*)
- rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (*Return of Investment - ROI*)
- účetní rentabilita projektu

Rentabilita vlastního kapitálu se stanovuje jako poměr zisku po zdanění (případně zisku před zdaněním) k vlastnímu kapitálu vloženému do projektu, a vyjadřuje tedy míru zhodnocení vlastních zdrojů, které použil investor k financování projektu. Celkové zhodnocení všech zdrojů užitých k financování projektu, tj. vlastního i cizího kapitálu, vyjadřuje rentabilita celkového kapitálu. Tuto rentabilitu lze vyjádřit jako zlomek, kde ve jmenovateli je kapitál vložený do projektu a v čitateli buď součet hrubého zisku a úroků (tzv. tj. zisk před úroky a zdaněním), nebo součet zisku po zdanění a zdaněných úroků (tj. zdaněný EBIT). Začlenění úroků, resp. zdaněných úroků, k zisku zde vyplývá z toho, že zisk představuje odměnu za poskytnutí vlastního kapitálu a úrok odměnu za poskytnutí cizího kapitálu (např. dlouhodobého bankovního úvěru) na financování projektu.

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu se liší od rentability celkového kapitálu tím, že ve jmenovateli je pouze dlouhodobě investovaný kapitál, tj. celkový kapitál užitý k financování projektu snížený o krátkodobé cizí zdroje (zvykem je vyjadřovat všechny tyto ukazatele ne v desetinném, ale v procentním vyjádření, které získáme vynásobením stem).

Vzhledem k tomu, že některé veličiny tvořící vstupní údaje pro stanovení těchto ukazatelů se mění v průběhu života projektu, je možné určovat a hodnotit tyto ukazatele buď pro každý rok tohoto života, nebo se omezit na určitý normální rok provozu projektu s plným využitím výrobní kapacity. Zpravidla to je třetí, případně čtvrtý rok života, neboť období záběhového provozu s nižším využitím výrobní kapacity, a tím i horšími hospodářskými výsledky trvá obvykle jeden až dva roky.

Určitý nedostatek ukazatelů rentability vlastního a celkového kapitálu spočívající v tom, že se stanovují pro jednotlivé roky života projektu, eventuálně pro určitý vybraný rok, se snaží odstranit jiný ukazatel rentability, označovaný jako účetní rentabilita investic (pro-

jektu).

Průměrný roční zisk po zdanění projektu stanovíme jako aritmetický průměr zisků v jednotlivých letech provozu z výkazu zisků a ztrát a průměrnou hodnotu pořízeného dlouhodobého majetku získáme jako součet jeho vstupní ceny a zůstatkové hodnoty na konci života projektu dělený dvěma. Z povahy ukazatelů rentability plyne, že čím je rentabilita projektu vyšší, tím je projekt ekonomicky výhodnější.

Předností ukazatelů rentability kapitálu, resp. účetní rentability projektu, je jednoduchost propočtu a srozumitelnost. Jejich nevýhodou je určitá závislost na zvoleném způsobu odepisování (ten ovlivňuje roční zisk u obou typů rentability i průměrnou hodnotu pořízeného dlouhodobého majetku u účetní rentability), resp. obecněji na určitých platných pravidlech účetnictví, která se v jednotlivých zemích často liší (např. nejednotnost existuje v zahrnování určitých nákladových položek do investičních či provozních nákladů). Další nevýhodou ukazatelů rentability je to, že ignorují odlišnou časovou hodnotu peněz.

Přes tyto nedostatky mohou být ukazatele rentability v určitých případech nástrojem k rychlému posouzení výhodnosti projektů, a to zvláště u projektů s krátkou životností. Mohou se využít např. v případech, kdy se nedostává detailnějších informací pro hlubší analýzu a hodnocení projektů pomocí kritérií založených na diskontování či pro předběžné vyhodnocení projektů v počátečních fázích jejich přípravy. [27]

5 FINANCOVÁNÍ

Financování a kontrahování projektů představuje v kontextu jejich přípravy a realizace zásadní aspekt, který je významný ve vazbě na hodnocení rizik projektu a provedení jeho ekonomických analýz. Na základě podmínek financování a kontrahování projektů jsou určeny takové parametry jako:

- doba realizace projektu, jeho zahájení a předání do užívání
- doba splácení případného úvěru, respektive náklady financování projektu
- podmínky realizace projektu, zejména závazky investora vůči dodavateli projektu

Nutnost realizovat, a tím pádem i financovat často rozsáhlé projekty se projevuje jak v rámci podnikové sféry, tak v rámci neziskového sektoru. Těmto aspektům je nezbytné věnovat stejnou pozornost jako všem ostatním přípravným krokům nezbytným pro úspěšnou realizaci a řízení investičních projektů. [27]

5.1 Zdroje financování

Obecně lze financování podnikových investic charakterizovat jako činnost zabývající se získáváním finančních zdrojů (kapitálu a peněz) pro založení, chod a rozvoj podniku, a to v potřebném objemu, čase a struktuře, při optimálních nákladech na jejich obstarání a s defilovanou cenou za jejich používání (cena kapitálu, WACC). Financování investic se zabývá soustředováním a optimálním složením různých forem finančních zdrojů na úhradu reálných podnikových investic.

Součástí investičního projektu je i zpracování dokumentace nezbytné pro zajištění zdrojů financování, a to jak od bank (nejčastější případ), tak i od vlastníků, případně partnerů poskytujících rizikový nebo rozvojový kapitál. Celé jednání poskytovatelů kapitálu s investorem pak probíhá v několika fázích. Výsledná doba, než dojde k zahájení realizace investice, pak závisí na míře připravenosti podniku realizovat projekt a kvalitě jím dodaných podkladů.

První fáze začíná prezentací investičního záměru klíčovými partnerům (vlastníci, banky, možný strategický partner). Cílem této etapy je vyjasnit základní shodu představ zúčastněných stran o parametrech investice a o případném dalším jednání.

Ve druhé fázi je podrobně prověřován předložený investiční záměr a jeho předkladatelé strukturují investici a zpracovávají konkrétní investiční, resp. projektové řešení. Tato fáze

bývá časově nejnáročnější částí celého projektu. Cílem podrobného prověřování je nezávisle ověřit údaje uváděné předkladatelem v investičním záměru, analyzovat jeho finanční a technickou proveditelnost i rizika. Probíhá zde rovněž strukturování investice, tj. jednání o objemu, časovém rozložení, způsobu kontrahování a zajištění finančních prostředků. Konečným výsledkem této fáze je investiční záměr obsahující způsob finančního zajištění investice.

Třetí fáze nastává, je-li investiční záměr schválen. Pak probíhají jednání o definitivním textu smlouvy o financování a následné zajištění potřebných finančních zdrojů. [27]

5.2 Členění finančních zdrojů

Zdroje financování (kapitál) projektu lze třídit podle více hledisek, z nichž k nejvýznamnějším patří místo, odkud se tyto zdroje získávají a vlastnictví těchto zdrojů. Podle místa se rozlišují interní a externí zdroje financování.

Interní zdroje financování přicházejí v úvahu tehdy, jestliže projekt realizuje již existující firma. Tyto zdroje představují výsledky vlastní podnikatelské činnosti firmy a tvoří je především zisk po zdanění, který podnik vytvořil v minulosti a nevyplatil jej v podobě dividend a podílů na zisku, přičemž nerozdělený zisk tvoří obvykle zdroj pro rozvojové investice. [27]

5.2.1 Financování z vlastních zdrojů

Základní formy financování z vlastních zdrojů tvoří základní vklad při založení společnosti (základní kapitál). Navýšení základního kapitálu (emise akcií v případě akciových společností) nebo jiné vklady do základního kapitálu společnosti (v případě odlišné právní formy společnosti) včetně uplatnění složky rizikového kapitálu, spočívající ve vkladu do základního kapitálu. Jako další nerozdělený zisk z minulých období a odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, případně výnosy z prodeje (likvidace) dlouhodobého majetku a zásob a všechny ostatní vlastní zdroje - kapitálové fondy (podmínkou je dostatek hotovostních prostředků na straně aktiv společnosti). Účastí, subvence a dary.

Kombinací forem financování v podobě základního kapitálu a jeho navýšení může být využít rizikového kapitálu, který má obvykle dočasný charakter, přičemž po realizaci projektu je poskytovatel těchto prostředků vyplacen. [27]

5.2.2 Financování z cizích zdrojů

Cizí zdroje jsou všechny zdroje, které nejsou zdroji vlastními. Cizí zdroje lze klasifikovat jako prostředky, které byly podniku zapůjčeny a které bude muset dříve či později vrátit, nebo financování cizím kapitálem/dluhem je možno charakterizovat jako substituci vlastního kapitálu kapitálem cizím s dodatečnými náklady (úroky).

Z pravidla se jedná o bankovní úvěry a v rozvaze se tyto úvěry člení na:

- rezervy
- dlouhodobé závazky včetně emitovaných dluhopisů a dlouhodobých směnek k úhradě
- krátkodobé závazky
- dlouhodobé závazky (bankovní úvěry a výpomoci)
- ostatní pasiva (zejména účty pasiv)

Prostředky pro realizaci projektů se získávají nejčastěji od bankovních institucí (dlouhodobé či krátkodobé úvěry) nebo emisí obligací s tím, že ne všechna uvedená pasiva rozvahy mohou být využita jako zdroje financování investičních projektů.

Samostatnou formou dlouhodobého financování je tzv. projektové financování, kdy jsou prostředky na financování projektů získány investorem cíleně pouze v souvislosti s projektem (prostředky mohou být zajištěny výše uvedenými způsoby, příp. i prostřednictvím dodavatelského úvěru kontraktora, resp. dodavatele projektu).

Každá žádost o bankovní úvěr podléhá analýze bonity žadatele a analýze investičního projektu. Na základě výsledků těchto analýz pak banka rozhodne, zda žádosti o bankovní úvěr vyhoví (a za jakých podmínek), či nikoliv. Představa žadatele o bankovní úvěr, že na stejný typ projektu má každý žadatel stejné šance úvěr získat (a dokonce za stejných podmínek), je zcela mylná. Možnosti získání cizích zdrojů financování a cena takového financování závisí na řadě faktorů, které banka před výsledným rozhodnutím posuzuje. [27]

5.3 Mzdový systém

Primární složkou motivace pracovníků je většinou systém řízení mezd, a to jak jejich pevné, tak pohyblivé části složky. Podnikový systém mzdových tarifů musí v sobě obsahovat prvky, které mají samy o sobě motivační potenciál. Při plánování mzdových prostředků a jejich rozdělování musí být brána v úvahu návaznost na ostatní motivační stimuly. Vztahy mezi mzdovými prostředky a výdaji na ostatní stimuly jsou velmi citlivými aspekty

motivačního systému a musí být vždy určovány po pečlivém zvážení pozitivních i možných negativních důsledků. Stejný požadavek se týká rozdělování finančních prostředků na úrovni podniku, a to jak určování celkového objemu mzdových a prémiových fondů, tak rozdělování mezi útvary a zaměstnance. Velmi obezřetně je třeba stanovovat a pozměňovat velikost pohyblivé složky mezd. Obecně platí, že nižší základní mzda může ztěžovat nábor kvalitních pracovníků, ale také jejich udržení. Může být zdrojem nespokojenosti a existenční nejistoty, na druhé straně se obvykle zvýšení základní mzdy považuje za méně účinné než zvýšení pohyblivé složky.

Zvýšení fixních mezd na úkor premií a odměn může dokonce mít za následek snížení už úplnou ztrátu motivačního účinku pohyblivé složky. Je velmi důležité stanovit i pravidla pro to, kdo a jaká má pravomoci rozdělovat pohyblivou složku mezd, a to zejména z hlediska vazby na další aspekty vedení a řízení lidí. Problémem často kupříkladu bývají velmi omezené pravomoci přímých nadřízených například mistrů. Na výsledné efekty mzdového systému má značný vliv i forma a obsah podnikových mzdových předpisů a pravidel. Je nanejvýš žádoucí, aby neměli podobu formálních dokumentů, ale byli živými pracovními materiály, stále se vyvíjejícími, přizpůsobovanými průběžně a proaktivně měnícím se podmínkám a okolnostem. Obsahovat musí i pravidla, jejichž cílem je zabránit zneužívání ve smyslu upřednostňování některých osob nebo pozic. [18]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O PODNIKU

Podnik, který v této bakalářské práci zakládám, se pohybuje na trhu výrobků, zboží a služeb. Podnik se bude zabývat především výrobou elektrických rozvaděčů, zásuvkových skříní, zásuvkových stavebních skříní a dalších zařízení užívaných v technikách v řídicích a ovládacích systémech. Také se bude zabývat prodejem elektroinstalačního materiálu, který lze použít pro domovní a průmyslové instalace. Dále se společnost zabývá poskytováním služeb spojených s montáží elektrických a elektronických zařízení pro domácnosti a podniky, servisem elektrických zařízení, revizemi a školením zaměstnanců pro práci na elektrických zařízeních.

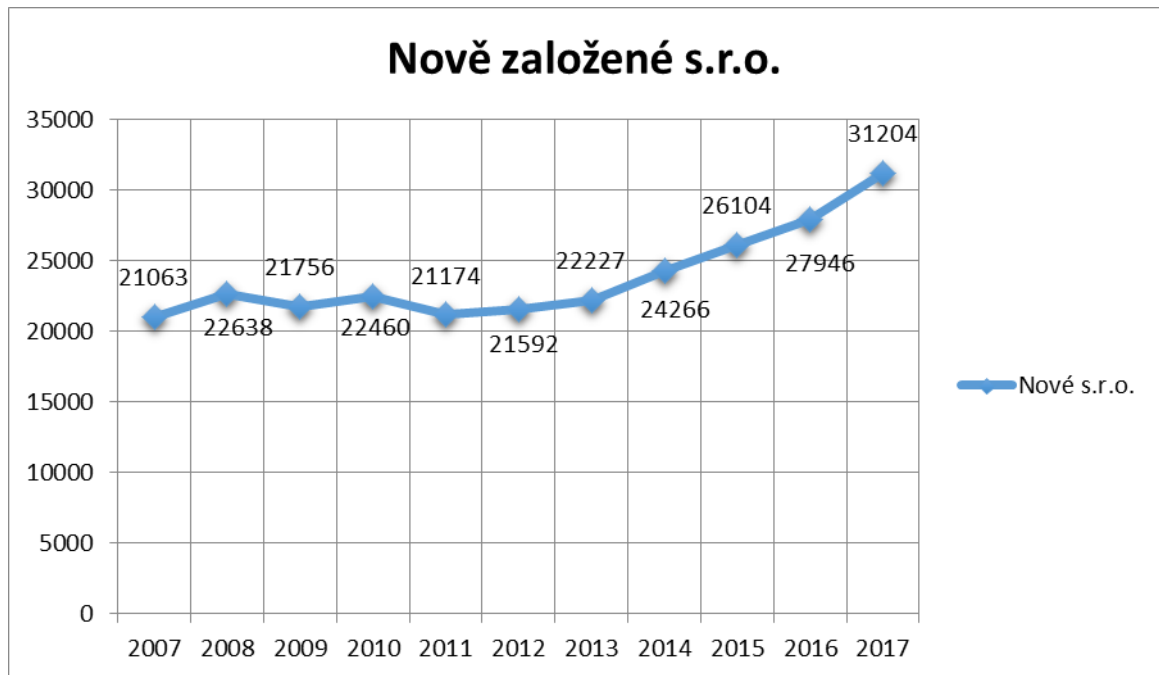
6.1 Výběr právní formy

Při výběru právní formy podnikání pro zakládající podnik jsem zvažoval všechny varianty právních forem, které jsem uváděl v teoretické části této práce. Po zhodnocení všech možných variant právních forem, jsem dospěl k závěru, že nejvhodnější a nejvýhodnější právní forma pro zvolený typ podniku, bude společnost s ručením omezeným.

Tab. 5 Počet nově založených s.r.o. od roku 2007 [29]

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
21 063	22 638	21 756	22 460	21 174	21 592	22 227	24 266	26 104	27 946	31 204

Největší výhodou vybrané právní formy je samotná odpovědnost při ručení jednatele za závazky, které mohou ve společnosti s případným neúspěchem vzniknout. Společnost s ručením omezeným, jak už dokládá i samotný název, ručí za své závazky v omezené výši, a to se svým základním vkladem, čili kapitálem vloženým do podnikání. Soukromý majetek jednatele či společníků zůstává nedotčen. To je hlavní důvod pro výběr právní formy podniku s ručením omezeným. Celý název zakládající společnosti bude Jilek-elektro s.r.o.



Obr. 2 Graf nově založených s.r.o. od roku 2007

6.2 Založení podniku Jilek-elektro s.r.o.

Při zakládání společnosti s ručením omezeným je potřeba splnit několik zásadních podmínek. Na budoucího jednatele zakládající společnosti jsou kladeny rozsáhlé zákonné požadavky s několika právními předpisy a legislativou. Důležité je zaměřit se na zákon o obchodních korporacích, občanský zákoník a zákon o živnostenském podnikání. Založení společnosti s ručením omezeným je poměrně zdoluhavý proces, který v současné době většinou vázne na rychlosti odbavování a vyřizování na úřadech. Pro založení společnosti s ručením omezeným je zapotřebí vykonat několik úkonů.

Před započítím samotné přípravy dokumentace je potřeba nastudovat řadu právních předpisů, vyhlášek a formulářů. Tato příprava nejspíše nebude stačit, proto budoucí jednatel zakládající společnosti v rámci samostudia musí také vycházet z dalších zdrojů (dostupných např. na internetu). Pozor si hlavně musí dát na neaktuální a mylné informace, které pochází od laiků, kteří sice založili nějakou společnost s ručením omezeným, ale mají zkušenosti s odlišnými podmínkami založení společnosti v jiném oboru či jinými odlišnostmi a různými specifikacemi. Z těchto důvodů lze předpokládat riziko, že účastník zakládající společnost bude v lepším případě penalizován pouze výzvou k doplnění některých údajů, která obnáší ztrátu drahocenného času. V horším případě bude vrácen zpět na začátek, což

obnáší zpravidla nejen značné zpoždění, ale také opětovné zaplacení všech poplatků spojených se zakládáním společnosti s ručením omezeným. Jako varianta se také nabízí využití služeb některých specializovaných společností, které se zabývají zakládáním společností a dokáží se postarat o veškeré náležitosti spojené se založením společnosti za určitý poplatek. Variantu s najmutím externí specializované společnosti pro zpracování dokumentace potřebné k založení společnosti využiji také já při zakládání mé společnosti, a to především z důvodů úspory času a správnosti vypracovaných dokumentů, které vše urychlí.

Sepsání zakladatelské listiny nebo společenské smlouvy u notáře formou notářského zápisu, dle § 57 obchodního zákoníku, která je nutná pro založení společnosti. Cena vyhotovení notářského zápisu se běžně pohybuje přibližně kolem 2-4 tisíc korun.

Složení vkladů stanoví společenská smlouva sepsaná u notáře, v mém případě se bude jednat o složení vkladů na nově zřízený bankovní účet. Banka vydá potvrzení o složení vkladů a o jejich výši, jež je stanovena na základě předložené společenské smlouvy. Potvrzení poté slouží jako jeden ze zakladatelských dokumentů a dokládá se při podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku. Po zapsání do obchodního rejstříku a vznikem společnosti, se stávají vklady majetkem společnosti, s nimiž můžeme volně disponovat v rámci podnikání. K návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku se dokládají také příslušná oprávnění k podnikání, a to živnostenské listy a koncese.

Návrh na zápis do obchodního rejstříku se podává u příslušného rejstříkového soudu. Návrh na zápis podepisují všichni jednatelé společnosti a jejich podpisy musí být úředně ověřeny. Další přílohy důležité k úspěšnému podání a vyřízení návrhu jsou společenská smlouva, oprávnění k podnikatelské činnosti, listina osvědčující právní důvod užívání prostorů sloužících k podnikání, doklad o splnění vkladové povinnosti, výpis z rejstříku trestů všech jednatelů, čestné prohlášení jednatelů.

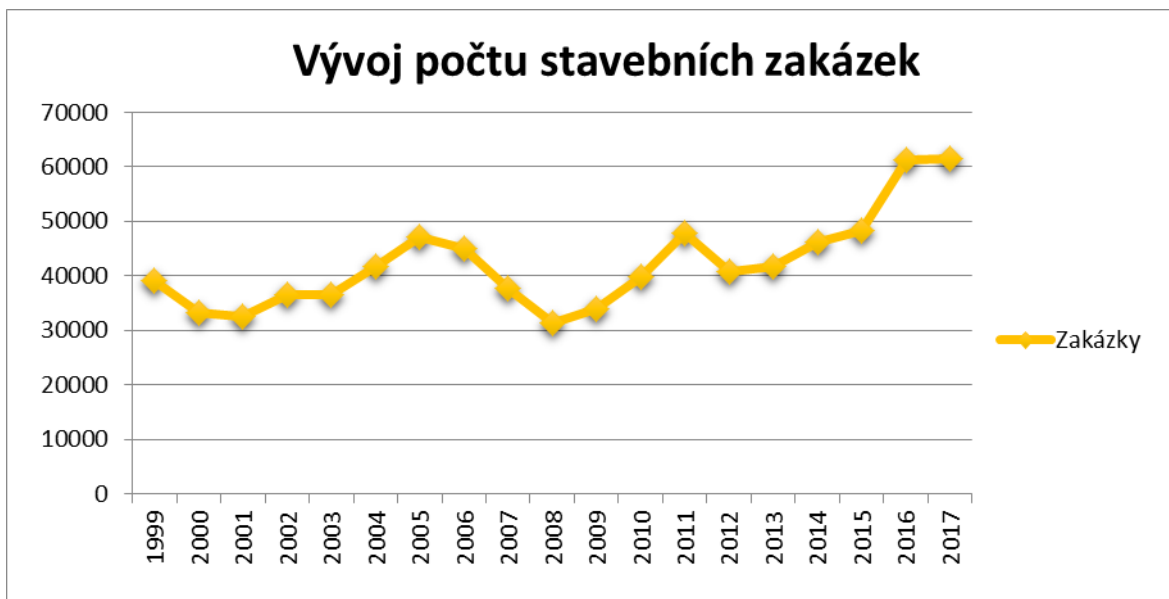
Na zápis společnosti do obchodního rejstříku se čeká často dlouho, a to až půl roku (záleží na rejstříkovém soudu). O zapsání společnosti do obchodního rejstříku dostanu od rejstříkového soudu rozhodnutí o zápisu, které je zasláno do sídla naší zakládané společnosti. Zápisem do obchodního rejstříku již fakticky vzniká společnost s ručením omezeným a tímto dnem nastává povinnost vést podvojný účetnictví v našem podniku. Další z prvních povinností naší nově založené společnosti je registrace na místně příslušném finančním úřadě k placení daňových povinností. [28]

6.3 Postavení podniku na trhu

Potenciální trhy v oblasti tohoto druhu podnikání, otevírají stále nové příležitosti. Právě proto jsem zvolil založení takové společnosti. Neustálé výstavby, opravy a rekonstrukce staveb a budov zajišťují práci nejen v elektro řemeslech, ale také při prodeji materiálu a vybavení potřebného pro montáž, elektrické strojky, které jsou nezbytné jak pro základní vybavení budov, jako elektrické zásuvky a spínače, svítidla a topení, tak pro rozšířené vybavení jako jsou zabezpečovací systémy, kamerové systémy, inteligentní elektroinstalace v domech či průmyslových halách, automatizace používané v řízených systémech, například v logistice, skladování, výrobě atd.

Tab. 6 Vývoj stavebních zakázek v ČR [30]

Rok	Počet zakázek	Hodnota zakázek v mil. Kč
1999	39 031	128 922
2000	33 241	127 565
2001	32 604	154 307
2002	36 475	160 894
2003	36 482	178 733
2004	41 628	222 903
2005	47 065	195 022
2006	45 081	244 266
2007	37 745	205 094
2008	31 435	249 616
2009	33 815	184 298
2010	39 819	197 109
2011	47 887	179 107
2012	40 811	149 157
2013	41 687	149 853
2014	46 233	185 872
2015	48 418	187 322
2016	61 358	185 399
2017	61 429	202 730



Obr. 3 Graf vývoje stavebních zakázek



Obr. 4 Graf stavebních zakázek v milionech Kč

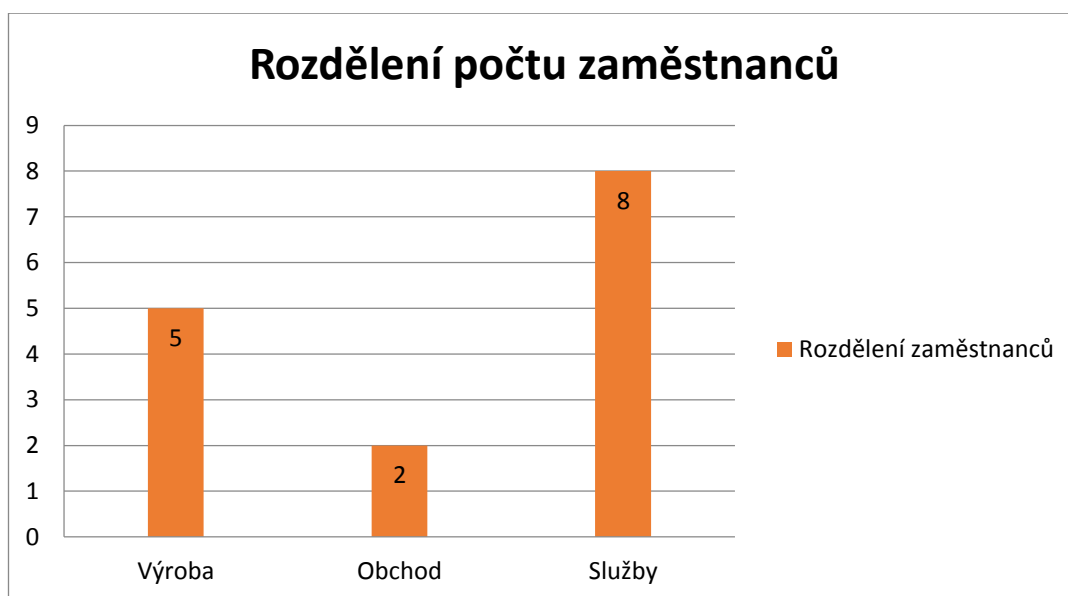
6.4 Velikost podniku

Podnik, který zakládám, bude začínat s podnikáním v pronajatých prostorech s přibližně 10 - 20 zaměstnanci. V budoucnu, pokud se společnosti bude dařit, bych rád jako jednatel společnosti zřídil vlastní prostory, které by společnosti dovolovali růst s objemem výroby, služeb a obchodu. Díky rozrůstání společnosti, by podnik poskytoval trhu více pracovních příležitostí. Jak již předpokládaný počet zaměstnanců napovídá, bude se zatím jednat o malý podnik. Předpokládané rozdělení počtu zaměstnanců je znázorněno v následující tabulce a grafu.

Tab. 7 Počet zaměstnanců

Činnost podniku	Počet zaměstnanců
Výroba	5
Obchod	2
Služby	8

Z výrobního oddělení budou určeny osoby, které v případě nutnosti zastupitelnosti budou nápomocni v činnostech obchodu, a to tak, že v případě absence zaměstnanců určených pro obchod nebo při zvýšených pracovních obchodních aktivitách budou spolupracovat na činnostech obchodního oddělení a to, jak obsluhou zákazníků, tak přípravou zboží a jeho balení. Velkou výhodou je to, že činnosti obchodu a výroby se vážou na stejnou adresu provozovny, tudíž nemusí zaměstnanci nikam přejíždět.



Obr. 5 Graf rozdělení počtu zaměstnanců

7 ZAMĚŘENÍ A CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Vzhledem k velikosti mé společnosti, která se řadí do kategorie malých podniků, bude důležité zorganizovat všechny výrobní části společnosti tak, aby vše fungovalo bez větších komplikací. Zaměstnanci, kteří budou přiděleni na určité pozice, musí být nahraditelní pro případ pracovní neschopnosti či jiných událostí spojených se zaměstnanci. Kamenný obchod a výroba se skladem budou tedy umístěny strategicky v jednom objektu.

7.1 Internetový obchod

Internetový obchod bude zřízen a spravován společností ALS-Euro s.r.o., která se zabývá tvorbou e-shopů a má mnoholeté zkušenosti a velmi dobré reference. Volba svěřením tvorby webových stránek s internetovým obchodem této společnosti je v mé situaci nejvýhodnější variantou. Nejen, že ušetřím čas, ale i design a funkčnost e-shopu bude na vysoké úrovni, která bude jistě pozitivně působit na zákazníky, kteří tyto webové stránky budou navštěvovat. Balení zboží bude probíhat v provozovně kamenné prodejny a na starosti ji bude mít zaměstnanec kamenného obchodu. Expedice zboží, které bude objednáno v průběhu dne, se připraví k odeslání zákazníkovi každý den. Pro rychlou expedici připravených zásilek bude sloužit smlouva se společností PPL, která bude zajišťovat svoz zásilek přímo v místě kamenné prodejny a následnou přepravu ke koncovým zákazníkům (vždy na druhý den ode dne vyzvednutí zásilky v provozovně zakládajícího podniku).

7.2 Kamenná prodejna

Kamenná prodejna bude zřízena v pronajatých prostorech ve městě Hluk. Část pronajaté budovy disponuje prosklenou výlohou situovanou směrem k chodníku vedoucímu kolem zastavěné části obce. Lokalita prodejny se nachází nedaleko náměstí. Výhodou je také fakt, že se tento prostor nachází přímo u hlavní silnice, která vede z Dolního Němčí do Uherského Ostrohu, Kunovic a ostatních okolních vesnic. Před prodejnou jsou k dispozici 3 parkovací místa pro zákazníky, kde se jednoduše parkuje kolmo k vozovce. Díky vedoucí hlavní silnici podél obchodu, zde mohou zastavit i nákladní auta, která budou zásobovat podnik výrobním materiálem a zbožím. Vedle prodejny je již zřízena i funkční prodejna s materiálem vodo-topo-plyn, kde jsou k dispozici další parkovací místa.

Zaměstnanci kamenné prodejny budou zpracovávat objednávky z internetového obchodu a připravovat zboží k expedici pro přepravní společnost. Pro obchodní činnost mého zakládajícího podniku v oddělení kamenné prodejny a internetového obchodu je předpokládaný celkový počet zaměstnanců 2. Bude-li potřeba, využijeme z výrobního oddělení osoby, které budou určeny pro případ nutnosti zastupitelnosti v činnostech obchodu a to tak, že v případě absence zaměstnanců určených pro obchod nebo při zvýšených obchodních aktivitách, budou spolupracovat na činnostech obchodního oddělení. Zaměstnanci v obchodním oddělení budou v rámci běžné pracovní doby zpracovávat také základní administrativní úkony spojené jak s kamenným, tak s internetovým obchodem. Pracovní doba v oblasti obchodu bude stanovena od 8 hodiny ranní do 17 hodiny během pracovních dnů a v sobotu od 8 hodiny ranní do 12 hodin. Přestávka na oběd v pracovní dny bude trvat 1 hodinu. Smlouvy se zaměstnanci budou sepsány na dobu neurčitou s úvazkem 40 hodin týdně s možným přihlédnutím na občasnou práci přesčas. Mzdové ohodnocení se bude pohybovat v rozmezí 18 000 Kč až 22 000 Kč hrubého s prémiovými příplatky za přípravu a balení objednávek na expedici z internetového obchodu. Zaměstnanci si na pozici pracovníka obsluhy prodejny vydělají přibližně 20 000 Kč čisté mzdy.

7.3 Výroba

Výrobní prostory se společně s kamennou prodejnou budou nacházet v pronajatých prostorech ve městě Hluk. Hotové výrobky budou skladovány přímo ve skladu spojeném s kamennou prodejnou, kde budou k dispozici pro prodej v kamenném či internetovém obchodu. Díky umístění společnosti, která bude sídlit u hlavní pozemní komunikace, nebude problém se zásobováním výrobním materiálem a odvážením zboží přepravními společnostmi. Pro výrobu je předpokládaný počet zaměstnanců 5, pracovní doba ve výrobě bude stanovena od 7 hodiny ranní do 16 hodiny, přestávka na oběd bude trvat 1 hodinu. Smlouvy se zaměstnanci budou sepsány na dobu neurčitou s úvazkem 40 hodin týdně s možným přihlédnutím na občasnou práci přesčas. Mzdové ohodnocení se bude pohybovat v rozmezí 20 000 Kč až 25 000 Kč hrubého s prémiovými příplatky na individuálních zakázkách. Mzda zaměstnanců se ve výrobním oddělení po odečtení všech zákonných srážek bude pohybovat okolo 23 000 Kč.

7.4 Služby

Má zakládající společnost bude poskytovat zákazníkům komplexní služby v oboru elektro, přijímat zakázky bude na území Zlínského kraje a blízkého okolí (ostatní kraje pouze individuálně). Zaměření společnosti v oblasti služeb bude především na domovní elektroinstalace, průmyslové elektroinstalace, inteligentní a automatizované elektroinstalace se zabezpečovacími systémy. Služby poskytované zákazníkům budou provádět proškolení zaměstnanci mého zakládajícího podniku, kteří mají oprávnění pro práci na elektrických zařízeních. K dispozici budou mít firemní vozidlo s potřebným vybavením k realizaci zakázek všech montáží, oprav a servisních výjezdů, kterými se můj nový podnik bude zabývat. Pro činnost podniku v oblasti služeb, jak montážního, tak servisního charakteru je předpokládán celkový počet zaměstnanců 8. K dispozici budou 2 vozidla, a to jedno dodávkové vozidlo a jedno menší, užitkové osobní vozidlo. Pracovní doba v oblasti služeb bude stanovena obdobně jako u výroby, a to od 7 hodiny ranní do 16 hodiny, přestávka na oběd bude trvat 1 hodinu. Smlouvy se zaměstnanci budou sepsány na dobu neurčitou s úvazkem 40 hodin týdně s možným přihlédnutím na občasnou práci přesčas. Mzdové ohodnocení se bude pohybovat v rozmezí 22 000 Kč až 28 000 Kč hrubého s prémiovými příplatky za montáž a servis. Zaměstnanci si na pozici služeb vydělají přibližně okolo 25 000 Kč čisté mzdy.

8 FINANČNÍ NÁKLADY A FINANCOVÁNÍ

Pro zakládající podnik si v mé bakalářské práci předem sestavím předpokládaný rozpočet s náklady, které mě budou při zakládání a udržování životaschopnosti společnosti provázet.

8.1 Počáteční náklady

Počáteční náklady jsou nezbytné pro založení a bezproblémový počáteční chod podniku.

- Založení zakládající společnosti externí specializovanou firmou Společnosti pro Vás s.r.o. za jednorázovou cenu 12 100 Kč včetně DPH dle jejich ceníku. Tato cena zahrnuje odborné poradenství a vyhotovení právních dokumentů, přípravu zakladatelské listiny ve formě notářského zápisu, ohlášení živnosti na živnostenském úřadu, zajištění výpisu z rejstříků trestů a katastru nemovitostí, přípravu a podání návrhu na zápis firmy do obchodního rejstříku a uhrazení poplatků za zápis dle zákona o soudních poplatcích.
- Založení a správa internetového obchodu společností ALS-Euro s.r.o. za měsíční poplatek 690 Kč včetně DPH s roční platbou. Cena zahrnuje založení webových stránek a její správu, neomezený počet kategorií v menu a neomezený počet položek zboží.
- Pronájem prostorů pro obchod a výrobu na adrese: Hlavní 54, Hluk 687 25 za měsíční cenu 8 000 Kč a jednorázový poplatek za provizi realitní kanceláři v podobě jednoho měsíčního nájmu.
- Náklady na pořízení výrobního materiálu a zboží do obchodu v celkové hodnotě 200 000 Kč.

Tab. 8 Prvotní náklady

Prvotní náklady	Cena v Kč
Založení s.r.o.	12 100
Internetový obchod	8 280
Pronájem prostorů + kauce	24 000
Provize realitní kanceláři	8 000
Pořízení zboží do obchodu	150 000
Pořízení výrobního materiálu	50 000
Celkem	252 380

- Pořízení 2 nových vozidel na leasing a to nové vozidla Dacia Dokker a Dacia Dokker Van. Leasingová smlouva bude uzavřena na 7 let a měsíční peněžní splátka za oba vozy bude v hodnotě 6 786 Kč vč. pojištění. Tuto cenovou nabídku nabízí prodejce Dacia přímo na jejich webových stránkách.



Dacia Dokker VAN

Již od **189 900 Kč**



AKTUÁLNÍ AKCE DACIA PROFI+

**Dacia
PROFI+**

- Úvěr s extra nízkým úrokem
- Atraktivní sazba pojištění
- Bez poplatku za uzavření smlouvy

**Prodloužená
garance
5 let /
100 000 km**

nebo

**Easy service
5 let /
100 000 km**

Obr. 6 Reklamní letáček společnosti Dacia [32]

- Náklady na mzdy zaměstnanců, průměrně 32 000 Kč měsíčně, činí při tomto předpokládaném objemu zaměstnanců přibližnou hodnotu 480 000 Kč.
- Pořizovací náklady materiálního vybavení a jeho soupis pro montáž, obchod a výrobu v celkové hodnotě 246 130 Kč jsou zpracovány v níže uvedených samostatných tabulkách.

Tab. 9 Vybavení pro montáž

Vybavení - montáž	Cena v Kč ¹
Vrtačka SDS plus Bosch GBH 2-28	6 500
Sada vrtáků a korunek SDS plus	4 500
Průmyslový vysavač Makita VC2012L	4 500
Kladivo SDS max Bosch GBH 5-38 D	11 300
Sada vrtáků a korunek SDS max	7 500
Drážkovací fréza Makita SG1251J	11 500
Příslušenství drážkovací frézy	3 200
Hilti aku set vrtačka, bruska	15 000
Kufr náradí 186 dílů Geko	2 750
Sada šroubováků a kleští do 1000V	4 100
Ochranné pracovní pomůcky do 1000V	2 500
Kufr na náradí	1 500
Žebříky hailo - dvojitý, výsuvný	5 800
Organizéry, boxy na drobný materiál	1 150
Prodlužovací kabel 50m	1 500
Halogenové svítidlo	900
Laser křížový Bosch PCL 20	3 200
Vodní váhy - sada	1 800
Lajnovací šňůra Fatmax	280
Zednické náradí – sada	1 500
Rezerva	10 000
Celkem	100 980

¹Uvedené ceny v tabulkách jsou průměrné internetové ceny včetně DPH k 1.3.2018.

Tab. 10 Vybavení kamenné prodejny

Vybavení - kamenná prodejna	Cena v Kč ²
Stavební přizpůsobení - oprava zdí, malování	20 000
Regály dřevěné 4ks	3 200
Regály kovové 4ks	4 400
Prodejní prosklený pult	8 000
Skřínky prosklené - 4ks	6 500
Závěsný držák na svítidla	2 400
Počítač s EET	15 000
Celkem	59 500

Tab. 11 Vybavení pro výrobu

Vybavení - výroba	Cena v Kč ²
Pracovní stoly - 4ks	22 000
Židle - 8ks	12 000
Elektrické topení AEG 1000W	1 250
Osvětlení - zářivky 6ks	4 800
Sada elektrického ručního nářadí	7 500
Kufr nářadí 186 dílů Geko - 2X	5 500
Sada šroubováků a kleští do 1000V	4 100
Organizéry na nářadí	1 500
Organizéry, boxy na drobný materiál	2 000
Prodlužovací kabely 10m -2ks	800
Regály kovové - 4ks	4 400
Drobné vybavení pracovních míst	5 000
Gola sada Geko	2 600
Pájecí pistole 4x	2 200
Rezerva	10 000
Celkem	85 650

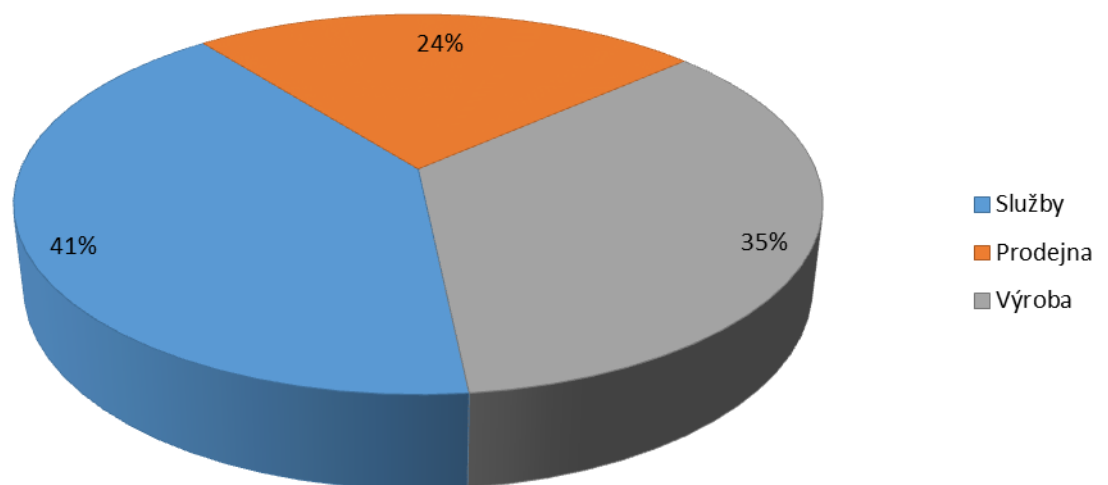
²Uvedené ceny v tabulkách jsou průměrné internetové ceny včetně DPH k 1.3.2018.

Tab. 12 Vybavení celkem

Vybavení celkem	Cena v Kč ³
Montáž	100 980
Prodejna	59 500
Výroba	85 650
Celkem	246 130

Níže vidíme rozdělení nákladů na vybavení pomocí grafického znázornění procentuálních podílů jednotlivých sektorů, kterými se zakládající podnik bude zabývat. Nejvíce hodnotná část vybavení, představuje vybavení pro služby. Touto cestou se také podnik bude snažit prosadit na trhu a současně počítá s nejvíce zaměstnanci na této pozici.

Náklady na vybavení



Obr. 7 Graf nákladů na vybavení

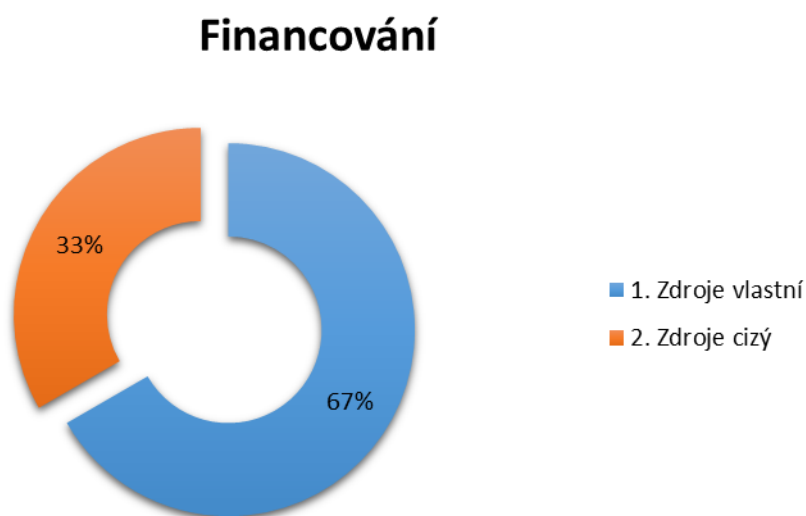
³Uvedené ceny v tabulkách jsou průměrné internetové ceny včetně DPH k 1.3.2018.

8.2 Kapitál a financování

Financování zakládajícího podniku budu realizovat z části z vlastních zdrojů a z části pomocí cizích zdrojů v podobě leasingu. Vlastní zdroje využiji na náklady spojené se založením podniku, zřízení webových stránek s e-shopem a nakoupení potřebného vybavení pro výrobu, obchod a služby. Cizí zdroje v podobě leasingu využiji při nákupu automobilů, které jsou potřebné pro fungování v oblasti služeb, které podnik bude poskytovat. Možnost využití leasingu jsem zvážil jako výhodnější oproti klasickému podnikatelskému úvěru, a to z toho důvodu, že leasing na automobily jsou levnější než úvěry. Dalším pozitivním aspektem leasingu vozu je ten, že přímým majitelem vozu bude leasingová společnost, která zajišťuje technický stav vozu, pojištění a v případě poruchy poskytnutí náhradního vozu, který bude společnost denně využívat.

Financování pomocí vlastních zdrojů, bude zajištěno základním vkladem na účet zakládající společnosti ve výši 1 000 000 Kč. Přibližně polovina z částky se použije na nákup materiálu pro výrobu, nákup zboží pro obchod a vybavení pro montážní a servisní služby. Další část bude využita jako prostředek pro placení dalších vzniklých nákladů a mezd zaměstnanců, dokud nebude podnik vykazovat příjmy z dokončených zakázek.

Využití peněžního leasingu, jako formu financování pomocí cizích zdrojů pro pořízení dvou osobních automobilů, bude v přibližné hodnotě 500 000 Kč. Toto financování bude rozvrženo do celkových měsíčních splátek v hodnotě 6 786 Kč vč. pojištění a s dobou splácení 7 let.



Obr. 8 Graf zdrojů financování

9 ANALÝZY

Před zakládáním podniku je velmi důležité provést několik analýz, které nám mohou pomoci s představou, zda může podnik v budoucnu fungovat, bude-li generovat zisk nebo se dostane do problémů. Pomůže nám také odhalit různá úskalí a rizika, na která se můžeme lépe připravit či je eliminovat. Výrobci a uživatelé elektrických zařízení jsou v určitých případech povinni vystavit pro své zařízení dokument s analýzou rizik vzniklých při používání stroje. Tato oblast je v mnoha případech velmi podceňována a začíná se obvykle řešit, až s případem zranění obsluhy či uživatele. Proto bude tato zakládající společnost zpracovávat analýzu rizik na veškeré její výrobky.

9.1 Analýza konkurence

Při analýze konkurence jsem vzal v potaz okolní společnosti, které se zabývají stejným účelem podnikání nebo alespoň podobným. Tyto společnosti tvoří na trhu největší konkurenci pro můj podnik.

- Inprema s.r.o. a Teslux s.r.o. Prodej elektroinstalačního materiálu, internetový prodej, kamenná prodejna, elektroinstalační služby, výroba řídicích systémů.

Uherský Brod, Vlčnovská 374, <http://www.inprema.cz/>

- Prodej elektroinstalačního materiálu, internetový prodej, elektroinstalační služby.

František Stojaspal, Dolní Němčí, Nivnická 62, <http://www.fselektro.cz/>

- Elfetex s.r.o. Velkoobchod elektroniky a elektroinstalačního materiálu, internetový prodej, kamenná prodejna.

Uherské Hradiště, Tř. Maršála Malinovského 722, <http://www.elfetex.cz>

- Elektromax s.r.o. Prodej elektroinstalačního materiálu, internetový prodej, elektroinstalační služby, kamenná prodejna.

Dolní Němčí, Hlucká 898, <http://www.elektro-max.cz/>

- WATRIO s.r.o. Prodej elektroinstalačního materiálu, kamenná prodejna

Uherské Hradiště, Mařatice, Sokolovská 334, www.watrio.cz

- Prodej elektroinstalačního materiálu, kamenná prodejna, elektroinstalační služby.

Petr Pavelka, Hluk, Boršická 710

Hodnocení

Po zhodnocení analýzy konkurence a porovnání vybraných konkurenčních společností jsem dospěl k závěru, že nový zakládající podnik by se mohl na trhu konkurence udržet. V oblasti, ve které se společnost bude pohybovat, se shoduje pouze jedna společnost, která tvoří přímou konkurenci. Jedná se o společnost Inprema a Teslux s.r.o., která sídlí v Uherském Brodě vzdáleném přibližně 10 km. Ve městě Hluk, kde se bude nacházet sídlo zakládající společnosti, tvoří konkurenci jediný podnikatel, který se zabývá prodejem elektroinstalačního materiálu, a to pouze v kamenné prodejně a v omezeném množství. Tento podnikatel se zabývá elektroinstalačními službami. Díky dobré lokalitě, může zakládající podnik budovat své portfolio.

9.2 SWOT

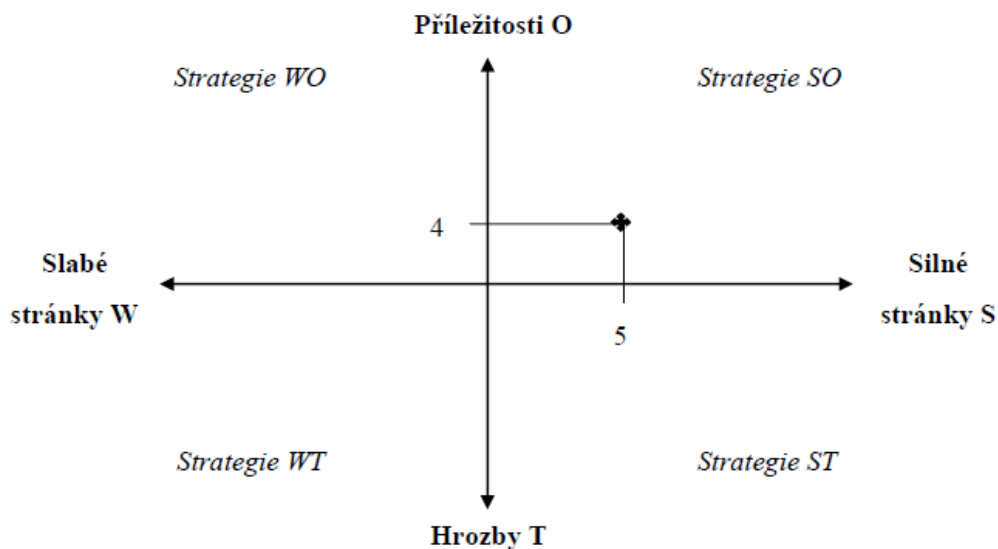
Pro zakládající podnik je SWOT analýza velmi užitečná, a to především pokud chceme vytvořit podmínky pro životaschopnost podniku a zamezení možné krize. Analýza SWOT je metoda, ve které lze přehledně definovat a identifikovat slabé a silné stránky podniku, které jsou interní záležitostí, a proto je dokážeme poměrně snadno měnit. Zato faktory vnějšího prostředí leží mimo kontrolu podniku. Jde o možnou identifikaci různých příležitostí pro zvýšení rozvoje společnosti a určení rizik, které by mohli rozvoj společnosti ohrozit.

V tabulce č. 13 jsou uvedeny jednotlivé položky spolu s bodovým hodnocením významnosti. Bodová stupnice je stanovena na rozmezí 1-5, kdy 1 je nejnižší významnost a 5 je nejvyšší významnost.

Tab. 13 SWOT analýza

	Silné stránky		Slabé stránky	
Vnitřní prostředí podniku	Znalost v oboru a zkušenosti	5	Nový podnik na trhu	3
	Kvalitní výrobky	4	Pořizovací náklady vybavení	3
	Vyvíjející se portfolio	4	Nedostatek zaměstnanců	4
	Poloha kamenné prodejny	4	Mnoho e-shopů na trhu	3
	Malý výskyt firem ve městě	3	Úvěr a leasing	2
	Součet	20	Součet	15

	Příležitosti		Hrozby	
Vnější prostředí podniku	Noví zákazníci	4	Nárůst konkurence	2
	Vypracování dobrého jména	3	Nekvalitní zaměstnanci	3
	Růst společnosti	4	Změna legislativy	2
	Neustálé výstavby budov	3	Reklamace	2
	Nárůst výroby a sortimentu	2	Malé zisky	3
	Součet	16	Součet	12

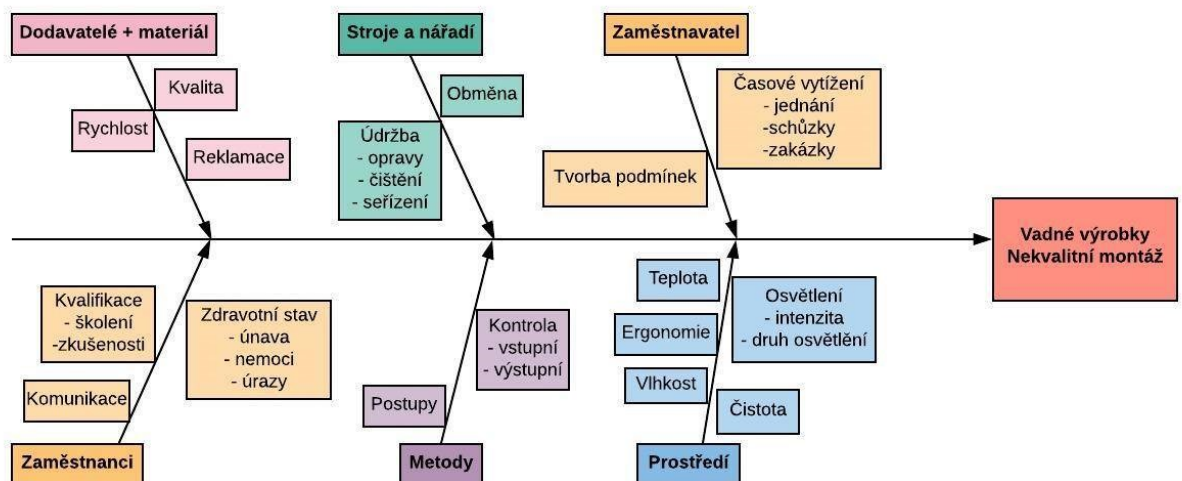


Obr. 9 Grafické znázornění SWOT analýzy

Rozdílem součtu silných stránek od součtu slabých stránek vyšla hodnota 5. Rozdíl součtu příležitostí od součtu hrozeb nám dal hodnotu 4. Zaznamenáním vypočtených hodnot do grafu bylo zjištěno, že by společnost měla zaujmout strategii SO. Tato strategie je nejatraktivnější ze všech možných variant. Představuje ofenzivní podnikatelský přístup, který organizace využívá při výhodách svých silných stránek a díky tomu zhodnocuje své příležitosti, které může využít při svém růstu.

9.3 Ishikawa diagram

Při zpracování analýzy příčin a následků pomocí ishikawa diagramu se zaměřím především na oblast výroby a služeb zakládajícího podniku. Tato oblast je nejvíce ovlivnitelná různými faktory působící vnitřním prostředím, ale i vnějším prostředím podniku. Tyhle faktory v podobě příčin dále zpracuji do vizuálního obrázkového grafu. Jako hlavní příčiny jsem vybral dodavatele materiálu, stroje a nářadí, zaměstnavatele, zaměstnance, metody a prostředí. Tyto příčiny a jejich posuzování rozvedu pod vypracovaný ishikawa diagramem.



Obr. 10 Vizualizace ishikawa diagramu

Výsledkem zpracování ishikawa diagramu jsou následky v podobě vadných výrobků a nekvalitní montáže základajícího podniku.

9.3.1 Hledání příčin u dodavatelů materiálu

Při výrobě je zapotřebí velkého množství různých materiálů, které jsou rozděleny na materiály spotřební, používané při všech zakázkách, ale i materiály, které jsou specifické pro určitý typ zakázek. Základem správného fungování společnosti je prověřený dodavatel s dlouholetou pozicí na trhu a to, především díky kvalitě a rychlosti dodání objednaných materiálů. Reklamacce a výměna u zjištěných závadných komponentů by měla probíhat taktéž bez zdržení a problémů. Jeho skladovací prostory musí mít velkou kapacitu a vhodné podmínky, elektronická zařízení jsou náchylná na relativní vlhkost vzduchu a s tím je spojena i životnost a kvalita dodávaných komponentů dodavatelem.

9.3.2 Hledání příčin u strojů a nářadí

U strojů a nářadí se počítá s běžným opotřebením. Aby se toto opotřebenění co nejvíce snížilo, bude základající podnik dbát na správnou údržbu strojů a zařízení. Jejich správná funkčnost a spolehlivost je základním aspektem pro kvalitní práci, jak v oblasti služeb, tak ve výrobě. Při pořizování těchto pracovních nástrojů bude kladen důraz na ověřené a vybrané značky dodavatelů, které na trh dodávají i náhradní díly k jejich výrobkům.

9.3.3 Hledání příčin u zaměstnavatele

Zaměstnavatel, který v této zakládající společnosti je majitelem a vede management podniku, tvoří základní podmínky pro chod společnosti. Tyto podmínky jsou důležité, jak pro samotný chod společnosti, tak pro udržení jejich zaměstnanců. Jeho největší slabina je nedostatek času především z důvodu časového vytížení stráveném na jednání, schůzkách a zajišťování zakázek.

9.3.4 Hledání příčin u zaměstnanců

Při hledání příčin u zaměstnanců můžeme narazit na spoustu aspektů, které mohou ovlivnit jejich působení ve společnosti v podobě kvality práce, aktivity a rozvíjení se v oboru. Základními požadavky na zaměstnance jsou dobrý zdravotní stav, znalosti problematiky a dobrá komunikace s kolegy na pracovišti a zákazníky. Zaměstnanec by se měl nacházet v jakési duševní a fyzické pohodě, aby dokázal odvést svůj výkon kvalitně, rychle a efektivně.

9.3.5 Hledání příčin u metod

Metody z hlediska správných postupů a správného fungování společnosti jsou dalšími příčinami ohrožující kvalitu výrobků a služeb. Nesprávným postupem, či metodou při práci může dojít ke vzniku vad na výrobcích nebo k časovému zdržení a materiálnímu vytížení. To bude podnik stát další náklady v podobě víceprací ze strany zakládajícího podniku. Důležitým aspektem společnosti je vstupní a výstupní kontrola, která může na vstupu odhalit vadné nebo poškozené výrobní materiály od dodavatelů, a tak dříve identifikovat problém. Výstupní kontrola probíhá po dokončení realizace zakázek nebo dokončení výrobku, zkoumá se její funkčnost a odhalení závad dříve, než se předá novému majiteli, zákazníkovi.

9.3.6 Hledání příčin u prostředí

Pro oblast služeb je velmi těžké zajistit kvalitní pracovní podmínky v podobě optimální teploty, vlhkosti a čistoty pracoviště. Proto budou také tyto aspekty velkým rizikem společnosti. V oblasti výroby by měl být brán zřetel především na aspekt ergonomie a správného druhu a intenzity osvětlení.

9.4 PNH

Na základě provádění analýzy rizik mého podniku, provedu aplikaci analýzy pomocí metody „PNH“, která mi pomůže identifikovat méně závažná, ale i více závažná rizika, na které bych se měl při zakládání podniku více zaměřit a pokud možno eliminovat jejich ohrožení. Jednotlivé sekce oblastí, na které rizika zpracovávám, jsem zavedl do následujících tabulek a vyhodnocení každé analýzy zhodnotím pod každou konkrétní tabulku.

Tab. 14 PNH analýza zakládání podniku

PNH - zakládání podniku						
Rizika	Zdroj rizik	Prevence	P	N	H	R
Zdržení při zakládání	Zakladatel	Správné dokumenty	3	2	2	12
Zamítnutí úvěru	Zakladatel	Kvalitní podnikový plán	3	3	4	36
Neuchycení na trhu	Trh - situace	Reklama, kvalitní práce	2	3	4	24
Obsazení prostorů nájmu	Pronajímatel	Včasná dohoda, smlouva	3	1	3	9

Tabulka č. 14 posuzuje rizika, která mohou nastat ihned na začátku při zakládání podniku. Nejmenším možným rizikovým faktorem je, obsazení vybraných prostorů k nájmu, které by pronajímatel využil pro jiné účely. Pokud se na to podíváme logicky, je pochopitelné, proč je riziko nejmenší. Prostorů k pronájmu je více a společnost by fungovala bez ohrožení. Na druhé straně, by společnost mohlo nejvíce ohrozit riziko představující možné zamítnutí žádosti o úvěr (při hodnocení míry rizika dosáhla hodnoty 36; tuto skutečnost charakterizuje rizikový stupeň III a to mírné riziko).

Tab. 15 PNH analýza zranění při výrobě

PNH - výroba - zranění						
Rizika	Zdroj rizika	Prevence	P	N	H	R
Pořezání	Nůž, ostré hrany	Rukavice	3	2	3	18
Popálení	Pájka	Dodržení zásad	3	1	2	6
Úraz el. proudem	Kabelové šňůry	Kontrola před připojením	3	1	3	9
Upadnutí	Kluzká podlaha	Zametání, úklid	2	2	3	12
Zasazení očí	Vrtání, broušení	Ochranné brýle	4	3	4	48

Tabulka č. 15 posuzuje rizika možných zranění ve výrobním oddělení při výrobě. Největším rizikovým faktorem je zasažení očí předměty nacházejícími se ve vzduchu (především kovovými a plastovými pilinami, které odletují při vrtání a broušení). Předcházení tohoto typu zranění je poměrně snadné, a to použitím ochranných brýlí, které budou mít zaměstnanci ve výrobě k dispozici. Dalším nebezpečným rizikovým faktorem je pořezání při odizolování kabelů a vodičů. Toto riziko je nebezpečné v momentě, kdy se zaměstnanec nedrží správných zásad pro odizolování a používá nástroj nevhodným způsobem. Jako prevence lze použít pracovní rukavice. Obě rizika představují dle tabulky PNH rizikový stupeň III, neboli mírné riziko, a to i přesto, že riziko zasažení očí se přibližuje k začátku hranice s rizikovým stupněm II.

Tab. 16 PNH analýza výrobních zakázek

PNH - výroba - zakázky						
Rizika	Zdroj rizika	Prevence	P	N	H	R
Změna parametrů	Zákazník	Důkladná konzultace	4	2	2	16
Závadné komponenty	Dodavatel	Kontrola při dodání	3	2	2	12
Neúplná objednávka	Zákazník	Kontrola objednávky	3	2	3	18
Chybějící komponenty	Dodavatel	Včasné objednání	3	3	3	27

Tabulka č. 16 posuzuje analýzu rizik spojenou se zadáváním a zpracováním výrobních zakázek. Jako největší riziko působí v této analýze chybějící komponenty potřebné ke kompletaci zakázky. Při hodnocení tohoto rizika, dosáhla jeho míra hodnoty 27. Spadá tedy do mírného rizikového stupně III. Pokud se toto riziko stane skutečností, může ohrozit smlouvy uzavřené s odběrateli díky nedodržení závazných termínů nebo zvýšení nákladů zakládající společnosti, a to především v důsledku skladování výrobků nedokončené výroby a zpětného vracení se k zakázce. Prevence tohoto rizika se dá předejít včasným objednáním všech potřebných komponentů. Jako další větší riziko působí neúplná nebo špatně zadaná objednávka ze strany zákazníka, toto riziko spadá taktéž do mírného rizikového stupně II.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce byla analýza rizik spojená se zakládáním podniku v daném odvětví, vymezení problematických oblastí, doporučení a návrh opatření vedoucích k minimalizaci rizik.

V teoretické části byly uvedeny a objasněny základní poznatky a informace, týkající se dané problematiky, která s mým tématem bakalářské práce souvisí. Tato část bakalářské práce obsahuje 5 kapitol. V první a druhé kapitole rozvádím základní pojmy podnikání a terminologii rizik. Ve třetí a čtvrté kapitole popisují metody identifikace a metody analýzy rizik a v poslední, páté kapitole s názvem financování, uvádím v podkapitolách členění zdrojů financování a mzdový systém založený na motivaci.

Základní údaje o podniku, zaměření a charakteristika podniku, finanční náklady, financování podniku a zpracování vybraných analýz rizik, jsou kapitolami praktické části. Mezi nejdůležitější části této práce patří především finanční rozpočet podniku, kde jsou rozepsány náklady, které vzniknou zakládající společnosti. V této kapitole jsou zpracovány tabulky, související se samotným založením podniku a pořízením vybavení pro jednotlivé sektory, které jsou také znázorněny graficky. Další důležitou částí je vypracování analýz, které odhalují možná rizika a napomáhají k různým opatřením pro jejich eliminaci.

Za přínos mé bakalářské práce považuji především prohloubení mých dosavadních poznatků souvisejících s tímto tématem, ale také získání informací nových, ať už teoretických, nebo praktických.

Zakládání podniku v dnešní době provází spousta úskalí a rizik. Pokud se v budoucnu rozhodnu tento zpracovaný a analyzovaný podnik založit, rozhodně bude čas, věnovaný této bakalářské práci užitečně zhodnocen.

Konstatuji, že cíl bakalářské práce byl naplněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Co je to podnikání. In: *Altaxo* [online]. 2017 [cit. 2017-12-02]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/podnikani-obecne/co-je-to-podnikani>
- [2] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [3] Právní formy podnikání pro fyzické a právnické osoby. In: *Portál pro začínající podnikatele* [online]. 2014 [cit. 2017-12-02]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/pravni-formy-podnikani-pro-fyzicke-a-pravnicke-osoby/Pravnicka-osoba.html>
- [4] ČESKO. Zákon č. 90/2012 Sb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2017 [cit. 2. 12. 2017]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>
- [5] Rizika. *Managementmania* [online]. 2015 [cit. 2017-12-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizika>
- [6] Řízení rizik. *Managementmania* [online]. 2016 [cit. 2017-12-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-rizik>
- [7] Podnikatelská rizika. *Managementmania* [online]. 2015 [cit. 2017-12-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnikatelska-rizika>
- [8] Provozní rizika. *Managementmania* [online]. 2016 [cit. 2017-12-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/provozni-rizika>
- [9] Ekonomická a finanční rizika. *Managementmania* [online]. 2015 [cit. 2017-12-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ekonomicka-a-financi-rizika>
- [10] Marketingová rizika. *Managementmania* [online]. 2015 [cit. 2017-12-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingova-rizika>
- [11] Technická (technologická) rizika. *Managementmania* [online]. 2015 [cit. 2017-12-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/technicka-technologicka-inovacni-rizika>
- [12] Projektová rizika. *Managementmania* [online]. 2015 [cit. 2017-12-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/projektova-rizika>

- [13] Tržní rizika. *Managementmania* [online]. 2015 [cit. 2017-12-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/trzni-rizika>
- [14] Bezpečnostní rizika. *Managementmania* [online]. 2017 [cit. 2017-12-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/bezpecnostni-rizika>
- [15] Metody prevence rizik. *Managementmania* [online]. 2015 [cit. 2017-12-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metody-prevence-rizik>
- [16] Plánování. *Managementmania* [online]. 2016 [cit. 2017-12-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/planovani>
- [17] Prognózování. *Managementmania* [online]. 2015 [cit. 2017-12-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/prognozovani>
- [18] KRULIŠ, Jiří. Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem. Praha: Linde, 2011, 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2.
- [19] Brainstorming. In: *Svět produktivity* [online]. 2012 [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <http://www.svetproduktivity.cz/slovník/Brainstorming.htm>
- [20] Brainstorming. In: *Everesta* [online]. 2013 [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/slovník/brainstorming>
- [21] How to run a brainstorming meeting. In: *Scottberkun* [online]. [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <http://scottberkun.com/essays/34-how-to-run-a-brainstorming-meeting/>
- [22] Ishikawa diagram. In: *SVĚT PRODUKTIVITY* [online]. Productivesystem, 2012 [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <http://www.svetproduktivity.cz/slovník/Ishikawa-diagram.htm>
- [23] SWOT analýza. In: *Management mania* [online]. 2017 [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [24] SWOT analýza. In: *Dreamacademi* [online]. Terra-Klub, 2013 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.dreamacademy.cz/naucime/vyklad/planovani-projektu/planovani/swot-analyza/>
- [25] ZAHÁLKA, Jiří. *Analýza rizik v průmyslovém podniku*. Brno, 2012. Diplomová práce. VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ, FAKULTA STROJNÍHO INŽENÝRSTVÍ ÚSTAV VÝROBNÍCH STROJŮ, SYSTÉMU A ROBOTIKY. Vedoucí práce Ing. LUBOŠ KOTEK, Ph.D.

- [26] *RIZIKA A JEJICH ANALÝZA*. VŠB – TU Ostrava Fakulta elektrotechniky a informatiky, 2006. Seminární práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava. Vedoucí práce Doc. Ing. Václav Vrána, CSc.
- [27] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravit, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- [28] Společnost s ručením omezeným. In: *Business center* [online]. c1998-2018 [cit. 2018-02-09]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/zalozeni.aspx>
- [29] Loni vzniklo v ČR 32.187 nových firem... In: *České noviny* [online]. Praha: České noviny, 2018, 1.2.2018 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/loni-vzniklo-v-cr-32-187-novych-firem-nejvice-od-r-2007/1580695>
- [30] *Český statistický úřad: Bytová výstavba, stavební povolení a stavební zakázky* [online]. 2018 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/bvz_cr
- [31] Pronájem obchodního prostoru... In: *Sreality* [online]. 2017, 15.12.2017 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/detail/pronajem/komercni/obchodni-prostor/hluk-hluk-hlavni/2804351324#img=0&fullscreen=false>
- [32] Dacia Dokker VAN [online]. Renault Česká republika, 2018 [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <https://www.dacia.cz/content/dam/Dacia/CZ/pdf/pricelists/dokker-van-price.pdf>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

aj.	a jiné
č.	číslo
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes (zisk před odečtením úroků a daní)
EVA	Economic Value Added (ekonomická přidaná hodnota)
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis (analýzy možného výskytu a vlivu vad)
HAZOP	Hazard and Operability Study (analýzy ohrožení a provozuschopnosti)
Kč	koruna česká
km	kilometr
mil.	milion
např.	například
NPV	Net Present Value(čistá současná hodnota)
PPL	Professional Parcel Logistic
příp.	případně
resp.	respektive
ROA	Return of Assets (rentabilita celkového kapitálu)
ROE	Return of Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
ROI	Return of Investment (rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu)
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaně
WACC	Weighted Average Cost of Capital(vážený průměr nákladů)
ZOK	Zákon o obchodních korporacích

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 SWOT analýza.....	27
Obr. 2 Graf nově založených s.r.o. od roku 2007	39
Obr. 3 Graf vývoje stavebních zakázek	42
Obr. 4 Graf stavebních zakázek v milionech Kč	42
Obr. 5 Graf rozdělení počtu zaměstnanců	43
Obr. 6 Reklamní letáček společnosti Dacia	48
Obr. 7 Graf nákladů na vybavení.....	51
Obr. 8 Graf zdrojů financování.....	52
Obr. 9 Grafické znázornění SWOT analýzy.....	56
Obr. 10 Vizualizace ishikawa diagramu	57
Obr. 11 P1 provozovna	69
Obr. 12 P1 obchodní část.....	69
Obr. 13 P1 obchodní část 2	69
Obr. 14 P1 obchodní část 3	69
Obr. 15 P1 výrobní část	69
Obr. 16 P1 výrobní část 2	69
Obr. 17 P1 skladová část.....	69
Obr. 18 P1 sociální zařízení.....	69
Obr. 19 P1 sociální zařízení 2	69
Obr. 20 P1 sociální zařízení 3	69

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 P- pravděpodobnost nebezpečí	28
Tab. 2 N- možné následky	29
Tab. 3 H- názor hodnotitelů	29
Tab. 4 Míra rizika vyjádřena metodou PNH.....	29
Tab. 5 Počet nově založených s.r.o. od roku 2007	38
Tab. 6 Vývoj stavebních zakázek v ČR.....	41
Tab. 7 Počet zaměstnanců.....	43
Tab. 8 Prvotní náklady.....	48
Tab. 9 Vybavení pro montáž.....	49
Tab. 10 Vybavení kamenné prodejny	50
Tab. 11 Vybavení pro výrobu	50
Tab. 12 Vybavení celkem	51
Tab. 13 SWOT analýza.....	55
Tab. 14 PNH analýza zakládání podniku.....	59
Tab. 15 PNH analýza zranění při výrobě.....	59
Tab. 16 PNH analýza výrobních zakázek.....	60

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Prostory k nájmu

PŘÍLOHA P I: PROSTORY K NÁJMU

Prostory, ve kterých bude má společnost provozovat podnikatelskou činnost, se nachází ve městě Hluk na ulici Hlavní. Pronájem pro majitele nemovitosti zprostředkovává realitní kancelář APOLLO REALITY, Hodinářská 1523, 68801 Uherský Brod, která zajišťuje veškerý právní servis a smlouvy mezi pronajímatelem a nájemcem. Doposud byl v nájmu nájemce, který se zabýval prodejem a servisem jízdních kol.

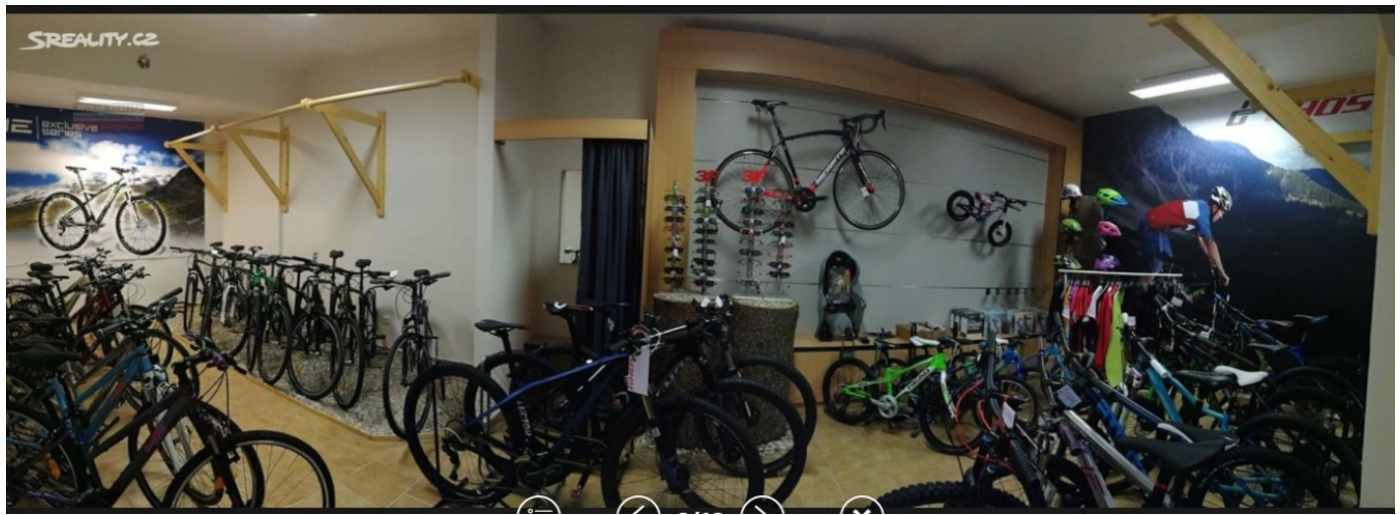
Popis nabídky prostorů k pronájmu realitní kanceláří:

Jedná se o pronájem nebytových prostor v centru města Hluk, při hlavní komunikaci. Nebytové prostory lze využít ke komerčnímu použití – obchod, výroba, sklad atd. Celková užitná plocha je 170 m².

- Celková cena: 8 000 Kč za měsíc, + provize RK
- Cena za m²: 47 Kč
- Poznámka k ceně: + energie
- ID zakázky: 0085
- Aktualizace: 4. 3. 2018
- Stavba: Cihlová
- Stav objektu: Dobrý
- Typ domu: Patrový
- Plocha zastavěná: 250 m²
- Užitná plocha: 170 m²
- Parkování: 3 místa, bezproblémové parkování
- Energetická náročnost budovy: Třída G - Mimořádně nevhodná
- Vybavení: Částečně [31]



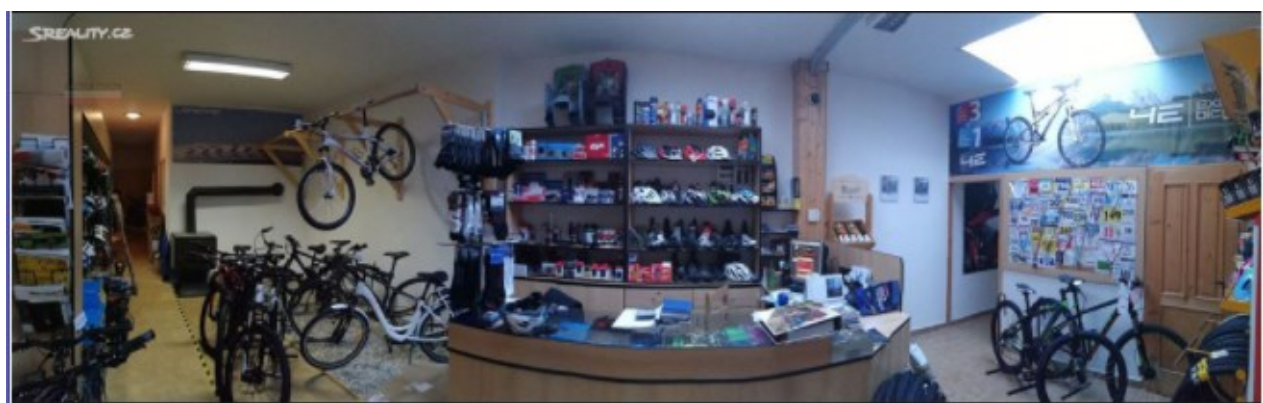
Obr. 11 P1 provozovna [31]



Obr. 12 P1 obchodní část [31]



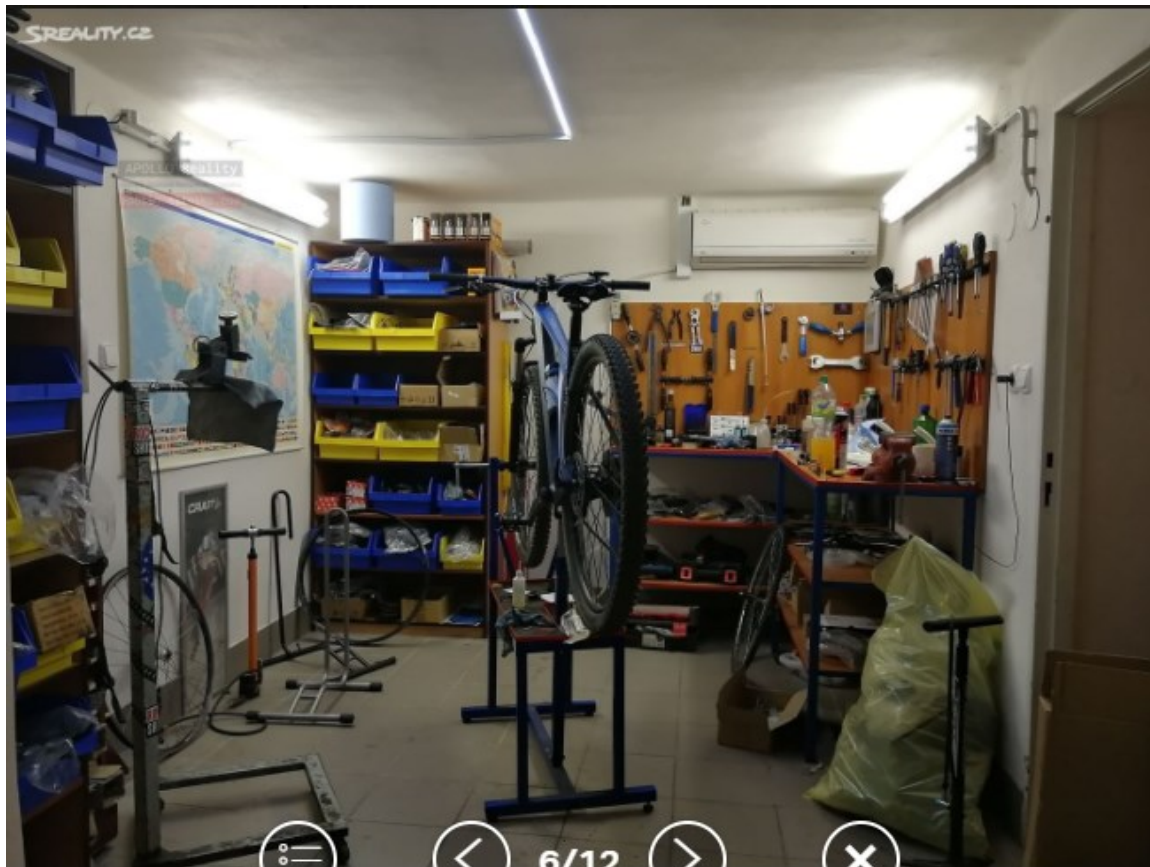
Obr. 13 P1 obchodní část 2 [31]



Obr. 14 P1 obchodní část 3 [31]



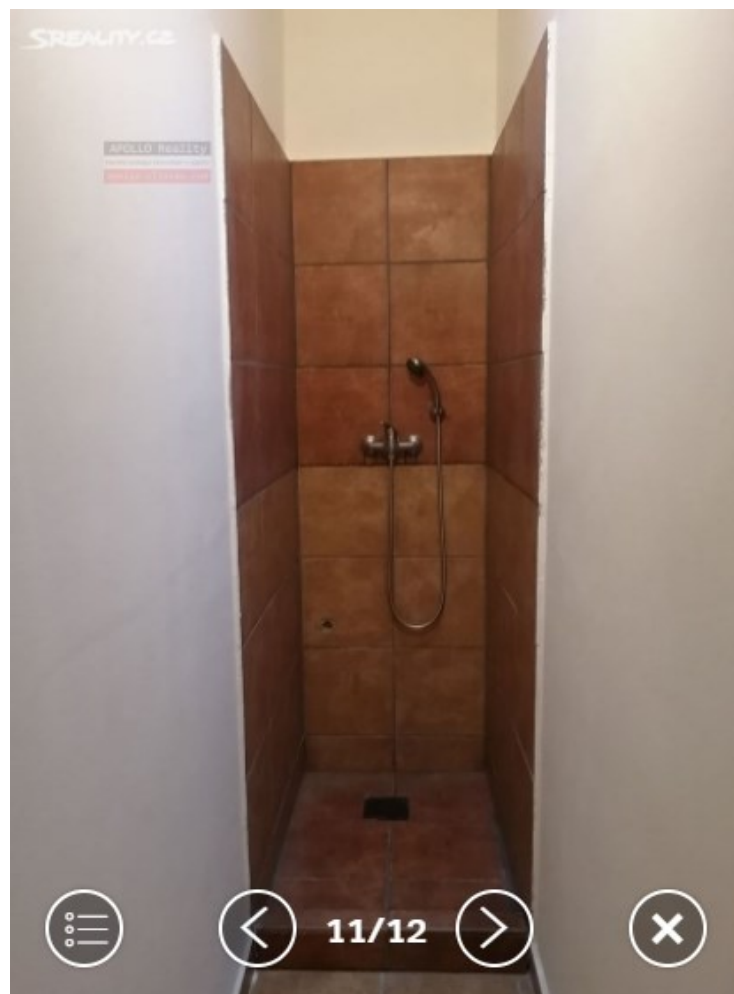
Obr. 15 P1 výrobní část [31]



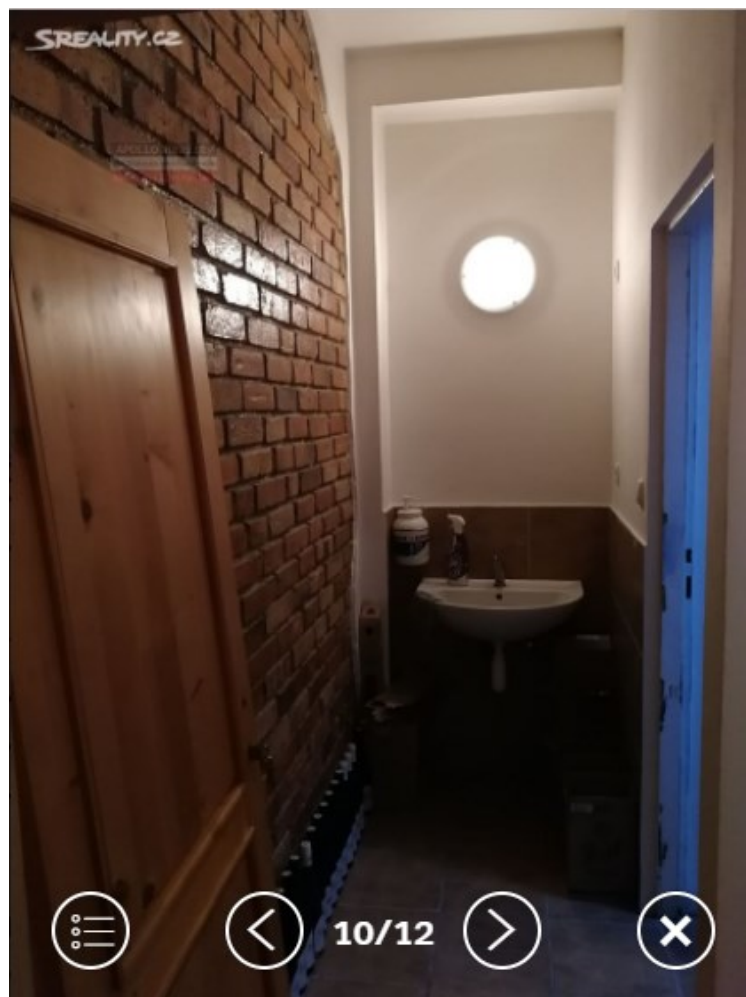
Obr. 16 P1 výrobní část 2 [31]



Obr. 17 P1 skladová část [31]



Obr. 18 P1 sociální zařízení [31]



Obr. 19 P1 sociální zařízení 2 [31]



Obr. 20 P1 sociální zařízení 3 [31]