

Využití metod projektového managementu při založení firmy

Miroslava Oškrobaná

Bakalářská práce
2020



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: 2019/2020

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

Jméno a příjmení: **Miroslava Oškrobaná**
Osobní číslo: **L17164**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Využití metod projektového managementu při založení firmy**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši týkající se metod projektového managementu s důrazem na založení firmy.
2. Analyzujte tržní prostředí ve vybrané lokalitě.
3. Identifikujte silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby procesu založení kavárny.
4. Navrhněte podnikatelský plán založení kavárny.

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

Seznam doporučené literatury:

1. DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.
 2. KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.
 3. SYNEK, Miroslav. Podniková ekonomika. Praha: C.H. Beck, 2000. ISBN 80-717-9388-4.
- Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavel Taraba, Ph.D.**
Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: 1. listopadu 2019
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. května 2020

Univerzita Tomáše Bati
Fakulta logistiky a řízení
Ústav řízení
Abstrakt: 2019/2020
ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(projekt: umělecká díla, umělecká výstava)

Jméno a příjmení:	Mgr. Jitka Konečná
Období:	2019/2020
Školní program:	Mgr. v oboru řízení
Stupeň:	Mgr.
Forma studia:	Prezenční
Titul práce:	Výstava uměleckých děl v rámci řízení

ZADÁNÍ PRÁCE

1. Zpracovat umělecká díla v rámci řízení a umělecké výstavy.
2. Zpracovat umělecká díla v rámci řízení a umělecké výstavy.
3. Zpracovat umělecká díla v rámci řízení a umělecké výstavy.
4. Zpracovat umělecká díla v rámci řízení a umělecké výstavy.

L.S.

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

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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti, dne: 15. 5. 2020

Jméno a příjmení studenta: Miroslava Oškrobaná

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce s názvem Využití metod projektového managementu při založení firmy se zabývá problematikou s plánováním firmy. Tato práce se skládá z dvou částí. První část je teoretická a obsahuje základní pojmy projektového managementu, metody projektového managementu, které jsou spojeny s analýzou marketingového prostředí a na konec podnikatelský plán. Druhá část je praktická a obsahuje charakteristiku podniku, vypracované metody, které jsou popsány v teoretické části a na závěr návrhy na opatření.

Klíčová slova: projektový management, metody, podnikatelský plán, rizika

ABSTRACT

The bachelor thesis The use of project management methods in the establishment of a company is concerned with company planning. This thesis consists of two parts. The first part is theoretical and contains the basic concepts of project management, methods of project management, which are associated with the analysis of the marketing environment, and finally a business plan. The second part is practical and contains the characteristics of the company, the developed methods, which are described in the theoretical part, and finally proposals for measures.

Keywords: project management, methods, business plan, risks

Touto cestou by som sa chcela rada poďakovať svojmu vedúcemu bakalárskej práce Ing. Pavlu Tarabovi, Ph.D., za jeho srdečný prístup a pomoc, za jeho cenné rady a pripomienky, ktoré boli nápomocné a prispeli veľkou mierou k tvorbe a spracovaniu bakalárskej práce.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia bakalárskej práce a elektronická verzia nahraná IS/STAG sú totožné.

Motto:

„Je lepšie niečo vyskúšať a keď to nepôjde, tak sa z toho poučiť, než celý čas nerobiť nič.“

Mark Zuckerberg

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ZÁKLADNÉ POJMY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU	11
1.1 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	11
1.2 PROJEKT A JEHO ZÁKLADNÁ DEFINÍCIA	12
1.3 PROJEKTOVÝ MANAŽÉR.....	12
1.4 TROJIMPERATIV.....	13
1.5 CIEĽ PROJEKTU.....	14
1.6 ŽIVOTNÝ CYKLUS PROJEKTU	14
2 METÓDY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU	16
2.1 METÓDA LOGICKÉHO RÁMCA	16
2.2 SKÓROVACIA METÓDA	17
2.3 METÓDY SIEŤOVEJ ANALÝZY	20
2.3.1 Metóda kritickej cesty – CPM (Critical Path Method)	20
2.3.2 Metóda PERT (Program Evaluation and Review Technique).....	20
3 METÓDY ANALÝZY MARKETINGOVÉHO PROSTREDIA	22
3.1 SWOT ANALÝZA.....	22
3.2 PEST ANALÝZA.....	23
3.3 PORTEROV MODEL PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL	23
3.4 BOSTONSKÁ MATICA	24
4 PODNIKATEĽSKÝ PLÁN	26
4.1 VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV	26
4.1.1 Podnik.....	26
4.1.2 Podnikanie.....	26
4.1.3 Podnikateľ	27
4.2 ZÁSADY PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU	27
4.3 FORMÁLNA ČASŤ PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU	28
PRAKTICKÁ ČASŤ	30
5 PODNIKATEĽSKÝ PLÁN	31
5.1 TITULNÝ LIST	31
5.2 CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	31
5.2.1 Otváracie hodiny	33
5.2.2 Ciele podniku	33
6 METÓDA LOGICKÉHO RÁMCA	34
7 PLÁNOVANIE ZALOŽENIA PODNIKU POMOCOU GANTTOVHO DIAGRAMU	36
8 SIEŤOVÁ ANALÝZA	38
8.1 SKÓROVACIA METÓDA	40
8.1.1 Identifikácia rizika.....	40
8.1.2 Ohodnotenie rizika.....	41

8.1.3	Návrhy na opatrenia k zníženiu rizika.....	46
8.1.4	Mapa rizík	47
9	SWOT ANALÝZA	48
9.1	ANALÝZA SILNÝCH STRÁNOK PODNIKU.....	49
9.2	ANALÝZA SLABÝCH STRÁNOK V PODNIKU	50
9.3	ANALÝZA PRÍLEŽITOSTÍ V PODNIKU	51
9.4	ANALÝZA HROZIEB V PODNIKU	52
9.5	VÝSLEDOK ANALÝZY	53
	ZÁVĚR	54
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	56
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	59
	SEZNAM OBRÁZKŮ	60
	SEZNAM TABULEK.....	61

ÚVOD

Názov bakalárskej práce je „Využití metod projektového managementu při založení firmy“. Tému práce som si vybrala na základe toho, že v budúcnosti, by som si chcela založiť prosperujúci podnik, a to konkrétne kaviareň, o ktorej je táto práca. S riadením projektu som sa stretla v druhom ročníku na vysokej škole a už vtedy ma to zaujalo a vedela som, že si vyberiem tému z tejto oblasti. V dnešnej neistej dobe je podnikanie veľmi riskantné, preto si človek musí dobre premyslieť, v čom chce podnikat' a musí mať dobrý nápad a prehodnotiť všetky rizika, ktoré založenie podniku obnáša. Existuje veľa podnikov, ktoré si nevytvoria správne podnikateľský plán, a preto sa môžu stať neúspešnými, pretože nevedia zhotoviť analýzu svojho podniku a kontrolovať ich činnosti. To znamená, že sa dostanú do straty a nakoniec skrachujú.

Práca je rozdelená na dve časti, a to konkrétne na teoretickú časť a praktickú časť. Úvodom teoretickej časti je charakteristika základných pojmov projektového managementu, kde patria napr. ciele podniku, trojimperatív a hlavne životný cyklus projektu. Spomenuté sú tiež metódy, ktoré sa používajú v projektovom managemente, ako je metóda logického rámca, skórovacia metóda s mapou rizík a sieťová analýza. Ďalej sú popísané metódy, ktoré skúmajú marketingové prostredie medzi, ktoré patrí SWOT analýza, PEST analýza, Porterov model piatich konkurenčných síl a Bostonská matica. Záver teoretickej časti tvorí podnikateľský plán, jeho charakteristika, základné pojmy, zásady, ktoré sú potrebné pri založení podnikateľského plánu a jeho formálna časť.

Druhá časť je praktická. Praktická časť je zameraná na charakteristiku podniku Café Under the Cloud. Základom pre založenie podniku je aplikovaná SWOT analýza, ktorá sa skladá zo silných stránok podniku, slabých stránok podniku, príležitostí a hrozieb. Ďalšou súčasťou pri založení podniku je spracovanie logického rámca, ktorý je časovo prepojený s Ganttovým diagramom, prostredníctvom harmonogramu jednotlivých činností. Na tomto základe je vytvorená sieťová analýza, ktorá poukazuje na činnosti, pri ktorých môže dôjsť k kritickej ceste a ohroziť tak celý projekt. A na záver je vytvorená skórovacia metóda s mapou rizík, pri ktorej sú identifikované hrozby, ktoré môžu ohroziť projekt. Riziká sú ohodnotené štyrmi respondentami, ktorí podľa vlastnej úvahy pridali rizikám bodovú hodnotu na základe vlastnej úvahy. Na koniec sa k jednotlivým rizikám navrhli opatrenia, ktoré môžu hroziace riziká eliminovať.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÉ POJMY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU

Projektový management, predstavuje súhr aktivít, ktoré spočívajú v organizovaní, plánovaní, riadení a kontrole zdrojov, ktoré majú krátkodobý cieľ. Je považovaný za relatívne mladý obor. O samotných začiatkoch projektového riadenia sa začalo hovoriť až po druhej svetovej vojne. Aj keď za prvotné náznaky projektového managementu možno pokladať už niektoré postupy z dávnej minulosti, napríklad z obdobia staroveku. Pri realizácii starovekých stavieb a monumentov museli vyvíjať rôzne metódy, techniky a postupy, aby zvládli organizovať tak náročné práce. [2]

1.1 Projektový management

V súčasnosti sa projektový management chápe ako súbor noriem, postupov a skúseností popisujúcich, ako máme riadiť projekt. Ide o spôsob zabezpečenia návrhu a samotnej realizácie projektu, v plánovanom termíne a stanovenom rozpočte bez ďalších nežiadúcich efektov, teda tak, aby bol vytvorený úspešný projekt. [4]

Majtán [12] vo svojej knihe hovorí o rozdieloch medzi projektovým a všeobecným managementom. Kým všeobecný management má za cieľ zabezpečiť trvalú existenciu organizácie, úlohou projektového managementu je realizovať konkrétny projekt, ktorý má svoj začiatok a koniec. Teda je časovo ohraničený.

Pre úspešné projektové riadenie sú dôležité určité princípy. Medzi ne môžeme zaradiť napríklad systematický prístup a metodický postup – ide o dôsledné zváženie všetkých súvislostí, ich dôkladné rozloženie na menšie prvky. Dôležité je tiež štruktúrovanie v čase a voľba primeraných prostriedkov, metód a procesov riadenia. Pri projektovom riadení je nevyhnutná interdisciplinárna vzájomná spolupráca, pretože skupina je schopná dosahovať lepšie výsledky ako jednotlivci, pričom sa aplikuje zásada trvalého zlepšovania. Počas realizovania projektového riadenia sa pri jednotlivých činnostiach môže tiež využívať počítačová podpora, a to ako aj pri bežných, tak aj pri rôznych kreatívnych činnostiach.

Podľa PMI® sa delí projektový management do piatich základných oblastí:

- zahájenie (definovanie) – stanovenie cieľov a aktivít projektu,
- plánovanie – plánovanie, akým spôsobom budú splnené požiadavky a ciele projektu (ktoré metódy a postupy budú použité), časový plán a rozpočet projektu,
- vykonanie – realizácia výstupov a dodávok naplánovaným spôsobom,

- sledovanie (monitorovanie) – kontrola postupu projektu, aby nedošlo k chybám a boli v čas odstránené,
- ukončenie – overenie, že hotový projekt zodpovedá všetkým požiadavkám, ktoré boli definované. [4]

1.2 Projekt a jeho základná definícia

Projekt je jeden z najdôležitejších prvkov v projektovom managemente. Podľa príručky projektového managementu je projekt definovaný ako: „*Riadenie cesty od jedného stavu k druhému*“. Predstavuje jedinečný rad úloh a aktivít, majúcich svoj špecifický cieľ, ktorý je potrebné dosiahnuť. Ten býva definovaný vždy na začiatku celého projektu. Každý projekt je ohraničený časovým rámcom, to znamená, že má určený začiatok a koniec. Goroza, [6] udáva, že pri zadávaní projektu sú tiež presne určené zdroje, napríklad finančné prostriedky, pracovná sila a podobne. Je dôležité vytýčiť si aj náklady spojené s jeho realizáciou. Môžeme povedať, že „*Projekt je vždy jedinečný, neopakovateľný a dočasný*“. [16], [21]

Projekt predstavuje predbežné úsilie, ktoré dokáže vytvoriť jedinečný produkt, službu alebo výsledok. Ako sme už spomínali, má určitý začiatok a koniec, kde koniec nastáva vtedy, ak boli všetky ciele projektu dosiahnuté - v tom prípade môžeme projekt považovať za úspešne ukončený. Mohla by však nastať aj situácia, kedy by nebolo možné jeho ciele splniť alebo sa môže stať už nepotrebným, a to z toho dôvodu, že oň nie je záujem. [17]

1.3 Projektový manažér

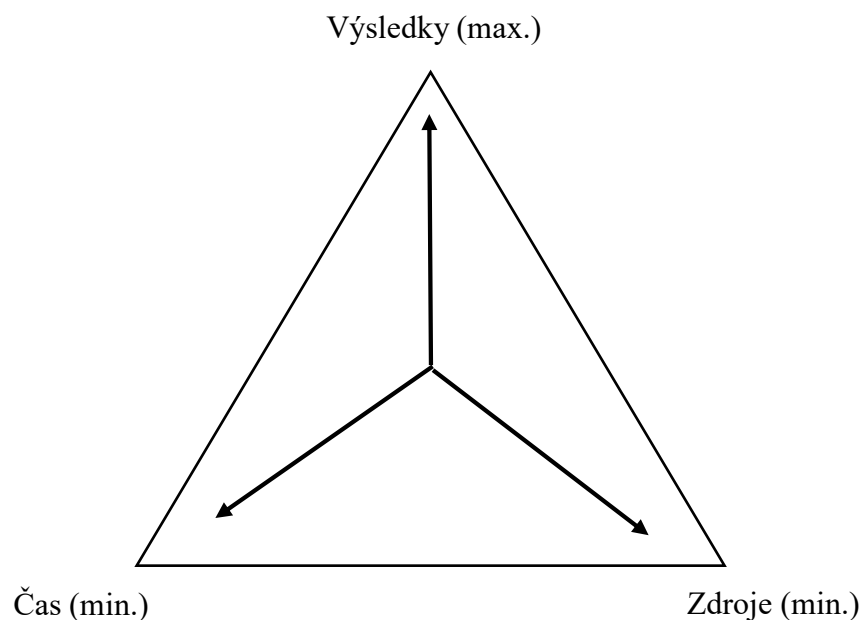
Projektový manažér je osoba, ktorá je zodpovedná za správne naplánovanie a realizáciu projektu. Postavenie projektového manažéra v hierarchii podniku zvyčajne nie je na vrcholových miestach. Pôsobia skôr na strednej línii riadenia, ale ich význam pre úspešné realizovanie projektov je nepopierateľný. [4], [12]

V priebehu projektu projektový manažér deleguje zodpovednosť za jednotlivé úlohy. Musí ovládať všetky manažérske činnosti ako sú plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolovanie. Je zodpovedný za splnenie termínov a rozpočtov, dodržiavanie požiadaviek na rozsah zdrojov. Musí byť schopný zasiahnuť a adekvátne reagovať na nepriaznivý vývoj projektu a včas informovať vlastníka projektu o všetkých podstatných záležitostiach. [4]

1.4 Trojimperativ

V spojení so základnými pojmami pri projektoch a projektových cieľoch sa stretávame s tromi základnými pojmami – čas, náklady a ciele. Tieto parametre nazývame projektovým trojuholníkom alebo tzv. „trojimperativ“, ktorého cieľom je dosiahnúť optimálne vyváženie týchto požiadaviek. Tieto tri veličiny je dôležité si stanoviť už na začiatku projektu. [4]

Jednotlivé parametre na seba vzájomne nadväzujú, to znamená, že ak sa má zmeniť jedna veličina a druhá má byť nezmenená, musí sa príslušným spôsobom zmeniť aj tretia. Pre lepšie pochopenie môže trojimperativ mať podobu trojuholníka. Pravidlom býva, že nikdy nemeníme iba jednu z veličín. Je zrejmé, že v každom prípade manažér očakáva a chce dosiahnuť za minimálny čas, pri využití minimálnych zdrojov, čo najlepšie výsledky. Avšak je logické, že ak chceme zvýšiť alebo skvalitniť výsledky, je potrebné zvýšiť aj nároky na čas alebo peniaze. Teda ako sme spomínali a môžeme na tomto príklade vidieť, je zrejmé, že všetky tieto tri rozmery sa pri nejakej zmene musia posúvať súčasne ako jeden celok či systém. [4]



Obrázok 1. Trojimperativ projektu [4]

1.5 Cieľ projektu

Jedným z kľúčových faktorov úspešného projektu je správne si definovať cieľový stav. Ak si na začiatku správne definujeme cieľ, máme väčšiu istotu, že projekt dopadne dobre. Pokiaľ cieľ nemáme správne definovaný, skôr alebo neskôr dôjde k zisteniu, že projekt neodpovedá očakávaniam. Pokiaľ chceme, aby bol cieľ správne definovaný, môže nám pomôcť metóda SMART.

Táto technika hovorí, že projekt by mal byť:

S – špecifický – znamená, že treba vedieť, čo sa bude robiť a je potrebné si stanoviť z niečoho všeobecného konkrétny špecifický cieľ, predstavu, ktorú chce podnik dosiahnuť.

M – merateľný – znamená, že je potrebné byť schopní prostredníctvom určitých metód vedieť zistiť, či podnik dosiahol stanovený cieľ.

A – akceptovateľný – znamená, že musí byť všetkými zainteresovanými stranami akceptovaný – zhodli sa na jeho relevantnosti a adekvátnosti.

R – realistický – znamená, že projekt musí byť stanovený tak, aby sa dal reálne urobiť, teda lepšie povedané, musí pevne stáť nohami na zemi.

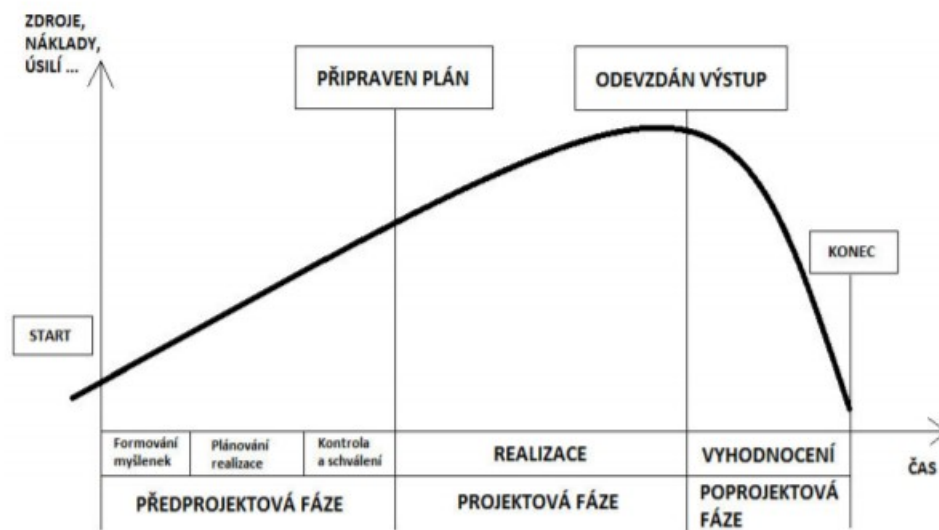
T – časovo ohraničený – znamená, že projekt a všetky jeho fázy musia vždy obsahovať konkrétne stanovené termíny. [4]

1.6 Životný cyklus projektu

Za základný parameter pre projekt sa považuje čas, to znamená, že musí byť dôkladne sledovaný a musí sa dodržať definovaný časový rámec. Toto časové rozdelenie nám má pomôcť zlepšiť podmienky kontroly jednotlivých procesov. „Preto je v rámci celého riadenia projektu venovaná času značná pozornosť je treba ho vnímať spôsobom odpovedajúcim jeho významnosti“. [2]

Z časového hľadiska môžeme projekt rozdeliť na niekoľko určitých fáz, ktoré dohromady tvoria životný cyklus projektu. Doležal vo svojej knihe rozdeľuje životný cyklus do troch fáz a to:

- predprojektová fáza,
- projekt,
- poprojektová fáza. [4]



Obrázok 2. Životný cyklus projektu [23]

Na Obrázku 2 sú načrtnuté jednotlivé fázy životného cyklu projektu. Pre lepšie pochopenie sa následne pokúsime bližšie ich charakterizovať.

V rámci predprojektovej fázy životného cyklu vzniká prvotná myšlienka na projekt a je potrebné následne ju preveriť. Táto fáza zahŕňa rôzne úvahy, stratégie, analýzy týkajúce sa prvotnej myšlienky projektu.

Samotná projektová fáza sa skladá z ďalších štyroch etáp: zahájenie projektu – to je možné urobiť napríklad dokumentovou formou; príprava projektu – projektový tím pripraví projektový plán a harmonogram k projektu; samotná realizácia – počas priebehu projektu kontrolujeme jeho stav s plánom a odstraňujeme prípadné odchyľky; ukončenie projektu – odovzdanie projektu, vypracovanie záverečnej správy.

Poslednou z fáz životného cyklu je poprojektová fáza, kedy dochádza k vyhodnoteniu projektu. Táto fáza býva častokrát zanedbávaná, aj napriek tomu, že je veľmi dôležitá. [23]

2 METÓDY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU

Kapitola obsahuje jednotlivé metódy projektového managementu, ktoré sú podrobne popísané a vysvetlené, pre čitateľa tak bude nenáročné pochopiť ich princíp a ich použitie pri tvorbe vlastného projektu.

2.1 Metóda logického rámca

Metóda logického rámca sa používa predovšetkým v krajinách, ktoré sú vyspelé v riadení projektov, ale taktiež aj v medzinárodných organizáciách, pri ktorých dochádza ku príprave projektu, k realizácii a kontrole projektu. Logický rámec sa dá považovať za inú formu definovania projektu. Namiesto voľného textu, ktorý sa člení do jednotlivých kapitol, ktoré definujú projekt, má podobu vo forme tabuľky. Základným princípom tejto metódy sú kľúčové parametre, ktoré sú vzájomne logicky previazané. [19]

Metóda logického rámca nám umožňuje analyzovať a identifikovať hrozby a zároveň identifikovať ciele a následne stanoviť činnosti, ktoré vedú k ich riešeniu. Mal by byť zostavený hneď na začiatku celého plánovaného procesu. Pomocou logického rámca by malo dôjsť k špecifikácii a odhaleniu činností, ktoré sú potrebné na dosiahnutie stanovených cieľov, a tiež k odhaleniu rizík, spojených so samotnou realizáciou týchto činností. [23]

Tabuľka 1. Logický rámec

<i>Zámer</i>	<i>Objektívne overiteľné ukazovatele</i>	<i>Zdroje informácií k overeniu (spôsob overenia)</i>	<i>Nevyplňuje sa</i>
<i>Cieľ</i>	<i>Objektívne overiteľné ukazovatele</i>	<i>Zdroje informácií k overeniu (spôsob overenia)</i>	<i>Predpoklady, za ktorých Cieľ skutočne prispeje a bude v súlade s Prínosmi</i>
<i>Výstupy</i>	<i>Objektívne overiteľné ukazovatele</i>	<i>Zdroje informácií k overeniu (spôsob overenia)</i>	<i>Predpoklady, za ktorých Výstupy skutočne povedú k Cieľu</i>
<i>Kľúčové činnosti</i>	<i>Zdroje (peniaze, ľudia...)</i>	<i>Časový rámec aktivít</i>	<i>Predpoklady za ktorých Kľúčové činnosti skutočne povedú k Výstupom</i>
<i>Tu niektoré organizácie uvádzajú, čo NEBUDE v projekte riešené</i>			<i>Prípadne predbežné podmienky</i>

Zdroj: vlastné spracovanie na základe [4]

V jednotlivých stĺpcoch logického rámca sa nachádzajú objektívne overiteľné ukazovatele, spôsob overenia a predpoklady. Objektívne overiteľné ukazovatele predstavujú dosiahnutie cieľa, prínosu a výstupu projektu. V druhom stĺpci, kde je spôsob overenia, je uvedený zdroj alebo postup overenia cieľa a jeho dokumentácia. Ďalší stĺpec obsahuje predpoklady, ktoré určujú úspešnú realizáciu projektu alebo tiež riziká, ktoré môžu ohroziť priebeh realizácie projektu.

Logický rámec sa skladá z dvoch techník – vertikálna a horizontálna. Vertikálna väzba vyjadruje súvislosť medzi kľúčovými činnosťami, výstupmi, cieľom a zámerom. Horizontálna väzba má rovnaký význam pre všetky riadky okrem prvého. [11]

2.2 Skórovacia metóda

Skórovacia metóda obsahuje tri fázy:

1. identifikácia rizika,
2. ohodnotenie rizika,
3. návrhy na opatrenie k zníženiu rizika.

Metóda spolu s mapou rizík obsahuje zoznam nebezpečenstva v štyroch najdôležitejších oblastiach rizík:

- technické oblasti projektu,
- finančné oblasti projektu,
- personálne oblasti projektu,
- obchodné oblasti projektu.

Postup pri skórovacej metóde začína identifikáciou rizík prostredníctvom rizikových faktorov. Pre každý jeden rizikový faktor sa ohodnotí pomocou desať bodovej stupnice možnosť výskytu rizikového faktora a dopadu. Metóda tiež využíva metódy Team Delphi, ktorou stanovíme expertný odhad pre jednotlivé skóre. To znamená, že každý člen si stanoví svoj odhad hodnoty nezávisle na ostatných členoch projektového tímu. Výsledok sa vypočíta ako aritmetický priemer. Ocenenie rizika predstavuje súčin skóra pravdepodobnosti a dopadu.

Na záver sa zostaví mapa rizík. Mapa rizík je dvojrozmerná matica v tvare bodového grafu. Doporučujú sa spracovať návrhy na zníženie rizika pre kvadrant kritických rizík, ako aj pre kvadrant významných rizík. Prínosom môže byť tiež spracovanie opatrení aj pre ďalšie

případy, kde můžeme vidieť snížení rizika. Metóda využíva tabulky, v ktorých je prehľadný zápis identifikácie rizika, ohodnotenia rizika, návrhu opatrení ku sníženiu rizika a grafického zmiernenia mapy rizík. [2]

Tabuľka 2. Tabuľka rizikových faktorov

<i>Por. číslo rizikového faktoru</i>	<i>Rizikový faktor</i>	<i>Poznámka</i>

Zdroj: vlastné spracovanie na základe [2]

V Tabuľke č. 3 je uvedený prehľad ocenených rizík pre rizikové faktory.

Tabuľka 3. Tabuľka k oceneniu rizík pre rizikové faktory

<i>Kvantifikácia rizík členov analytického tímu</i>	<i>1.</i>	<i>2.</i>	<i>3.</i>	<i>4.</i>	<i>5.</i>	<i>6.</i>	<i>7.</i>	<i>8.</i>	<i>Skóre (priemernej hodnoty)</i>	
<i>Možnosť výskytu (1 min. až 10 max.)</i>										<i>x</i>
<i>Dopad (1 min. až 10 max.)</i>										<i>x</i>
<i>ocenenie rizika = skóre pravdepodobnosti x skóre dopadu</i>										

Zdroj: vlastné spracovanie na základe [2]

V Tabuľke č. 4 je zobrazený návrh opatrení k sníženiu rizika.

Tabuľka 4. Tabuľka návrhu opatrení k sníženiu rizika

<i>Por. číslo – Rizikový faktor</i>	<i>Návrh opatrení</i>	<i>Zodpovednosť a termíny zaistenia</i>

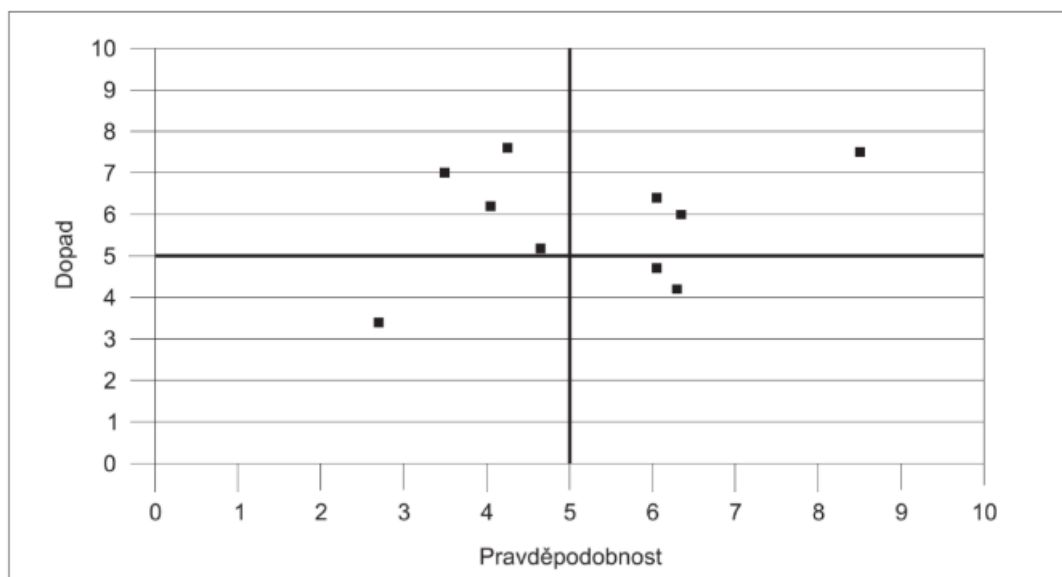
Zdroj: vlastné spracovanie na základe [2]

Na obrázku č. 3 je zobrazená mapa rizík skórovacej metody, ktorá sa skladá zo štyroch kvadrantov. Mapa rizík určuje dopad rizika a možnosť výskytu rizika. Nazývame ju tzv. bodový graf.



Obrázok 3. Mapa rizík skórovacej metody [2]

Na obrázku č. 4 je znázornený príklad mapy rizík, kde sú zakreslené jednotlivé body pre jednotlivé riziká.



Obrázok 4. Príklad mapy rizík pre viacej prípadov [2]

2.3 Metódy sieťovej analýzy

Metódy sieťovej analýzy patria do skupiny analytických metód, ktoré sa používajú v prípade, keď chceme optimalizovať alebo analyzovať nejakú sieť, ktorá je vzájomne prepojená prvkami, ktoré spolu navzájom súvisia. Môžu sa uplatniť v oblasti riadenia projektov alebo v oblasti logistiky a dopravy.[3], [29]

Sieťová analýza sa skladá z jednotlivých uzlov a hrán. Uzly predstavujú konkrétnu činnosť v projekte a hrana je orientovaná úsečka, ktorá spája počiatočný a koncový uzol. [29]

Druhy uzlov:

- najskôr možný začiatok,
- najneskôr prístupný začiatok,
- najskôr možný koniec,
- najneskôr prístupný koniec.

Metóda sieťovej analýzy najčastejšie využíva metódu kritickej cesty a metódu PERT. [28]

2.3.1 Metóda kritickej cesty – CPM (Critical Path Method)

Metóda kritickej cesty je jedným z kľúčových nástrojov pre časovú analýzu sieťového grafu. Tvorí základňu pre analýzu zdrojov a nákladov projektu. Patrí k najviac využívaným metódam. Jej úlohou je predpokladať časové ohodnotenie všetkých projektových činností, ale je to možné len pri projektoch, ktoré majú presne určené časové odhady pre každú jednu projektovú činnosť.

Kritická cesta predstavuje najdlhšiu cestu v sieti, ktorá predstavuje sled projektových činností, ktoré majú nulovú časovú rezervu. Ak sa predĺži akákoľvek doba trvania kritickej činnosti predĺži sa tým celková doba realizácie projektu. Každý graf sieťovej analýzy má najmenej jednu kritickú cestu. [10]

2.3.2 Metóda PERT (Program Evaluation and Review Technique)

Metóda PERT sa považuje za stochastickú (náhodnú) metódu, ktorá vznikla v roku 1958. Táto metóda považuje dobu trvania činnosti za náhodné veličiny. Tieto veličiny sa riadia pravdepodobnostným rozdelením s určitými parametrami. Výpočet PERT metódy je podobný ako pri metóde CPM. Výsledkom je kritická cesta, pri ktorej jej ohodnotenie udáva strednú dobu trvania celého projektu.

Pri samotnej príprave projektu pre spracovanie PERT metódy je potrebné definovať pre každú činnosť tri časové charakteristiky:

- *Optimistický odhad* (= najkratšia predpokladaná doba trvania činnosti).
- *Pesimistický odhad* (= najdlhšia predpokladaná doba trvania činnosti).
- *Modálny odhad* (= najpravdepodobnejšia doba realizácie činnosti). [8]

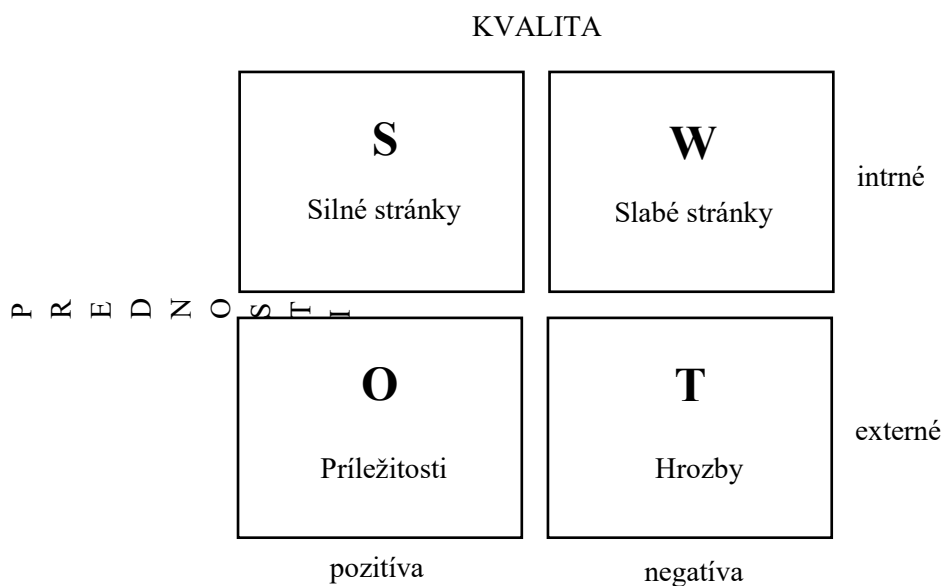
3 METÓDY ANALÝZY MARKETINGOVÉHO PROSTREDIA

V tejto časti práce sa budeme venovať metódam, ktoré skúmajú alebo inými slovami povedané analyzujú marketingové prostredie. Analyzujú riziká, ktoré môžu nejakým spôsobom ohroziť projekt. Sú to metódy ako SWOT analýza, PEST analýza, Porterov model piatich konkurenčných síl alebo BCG matica.

3.1 SWOT analýza

SWOT analýza je využívaná hlavne v oblasti riadenia rizík a v oblasti projektového tímu. Jej cieľom je zamerať sa na zhodnotenie vnútorných a vonkajších faktorov, ktoré môžu nejakým spôsobom ovplyvniť úspešnosť projektu. Bola navrhnutá v 60. rokoch 20. storočia Albertom Humphreyom. Metódu môžeme považovať za relatívne jednoduchú, ale dokážeme ňou efektívne identifikovať riziká, ktoré nedokážeme z podkladov a dokumentov zistiť. Dôležité ale je, vracať sa k SWOT analýze v priebehu všetkých fáz životného cyklu projektu a priebežne ju aktualizovať [11]

Analýza slúži na hodnotenie vnútorných a vonkajších faktorov podniku. Identifikuje silné a slabé stránky podniku, ktoré vychádzajú z interného (vnútorného) prostredia podniku, a príležitosti a hrozby, ktoré vychádzajú z externého (vonkajšieho) prostredia podniku [24]



Obrázok 5. SWOT analýza [31]

Silné a slabé stránky patria medzi internú analýzu projektu, pri ktorej môžeme zistiť, v čom podnik nevyvíka, alebo v čom podnik prosperuje. Príklad pre silnú stránku podniku môže byť, že je jeho flexibilita, teda môže rozhodovať sám za seba. Za slabú stránku možno považovať napr. nedostatok financií. Externú časť analýzy projektu tvoria príležitosti a hrozby. Pri týchto dvoch stratégiách, môžeme zistiť, čo nového nám projekt môže priniesť alebo naopak, čo ho môže ohroziť. V prípade, že je podnik ohrozený, treba vytvoriť opatrenia, ktoré znížia vznik prichádzajúcej hrozby. [9]

3.2 PEST analýza

PEST analýza patrí medzi východiskovú metódu, ktorá skúma vonkajšie prostredie. Môžeme ju poznať tiež pod názvami ako sú napríklad STEP, PESTEL, PESTLE a pod.. Písmena na začiatku názvov pomenúvajú jednotlivé, faktory, ktoré sú sledované v podniku. Jednotlivé analýzy majú názov podľa autorov, ktorí sa snažia pridať viaceré faktory do analýzy. V práci bude používaný jej pôvodný názov a to PEST analýza.

PEST analýza skúma štyri základné prostredia a to:

P – Politické prostredie (napr. dane).

E – Ekonomické prostredie (napr. inflácia).

S – Sociálne prostredie (napr. vzdelanie).

T – Technické prostredie (napr. vývoj technológií). [14]

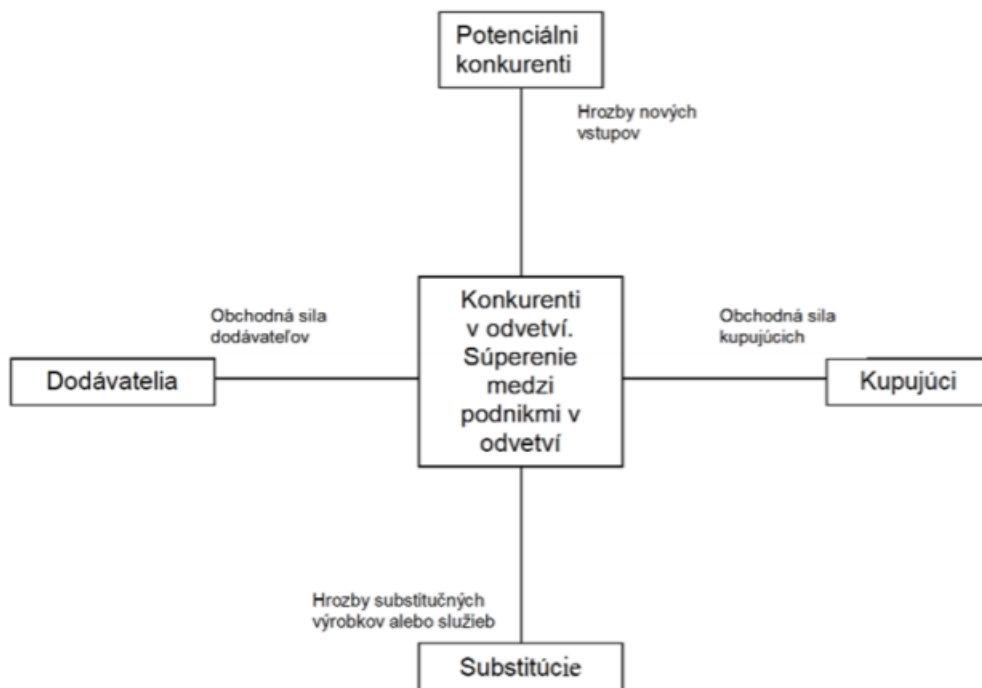
3.3 Porterov model piatich konkurenčných síl

Porterov model piatich konkurenčných síl slúži na skúmanie a hodnotenie konkurenčných síl v prostredí podniku. Autorom je M. E. Porter, preto sa model nazýva podľa neho, teda Porterov model piatich síl. Prvá publikácia modelu bola v roku 1979 a od tohto roku sa stal najrozšírenejšou technikou. Tvorí ho päť síl, ktoré spolu tvoria zdroj konkurencie v odvetví. M. E. Porter hovorí, že ak je každá jedna sila mocnejšia, tým pádom sú podniky viac vo svojom odvetví obmedzené pri tvorbe zvyšovania cien a pri dosiahnutí vyšších ziskov.

Hlavnou úlohou modelu, ako už bolo spomenuté, je nájsť vhodnú pozíciu pre podnik, aby sa mohol čo najlepšie brániť pred konkurenciou, pričom, ak zistíme silnú konkurenčnú silu, považujeme ju za hrozbu, naopak slabá konkurenčná sila môže byť pre podnik považovaná za príležitosť, lebo mu dovoľí dosahovať vyšší zisk. K tomu je potrebné vyhodnotiť

príležitosti a hrozby, ktoré najviac ovplyňujú konkurenčné prostredie podnikov v danom odvetví. Hovoríme teda o piatich základných silách, resp. oblastiach:

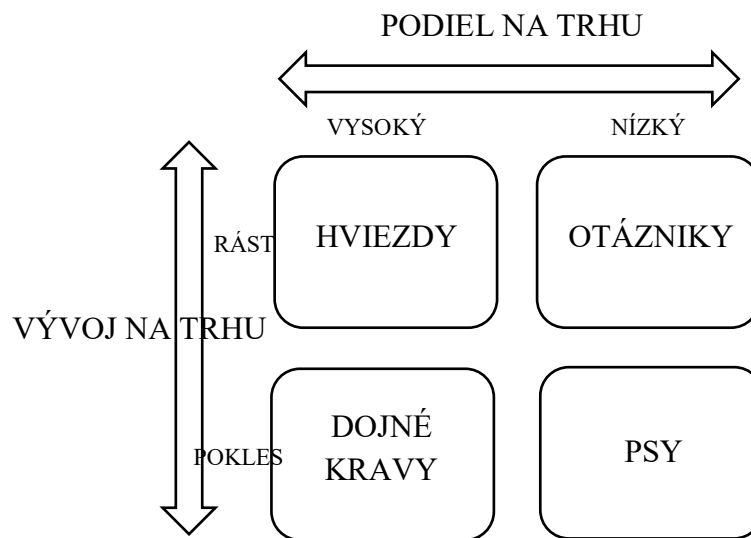
- súperenie medzi podnikami,
- potenciónálni konkurenti,
- sila kupujúcich,
- sila dodávateľov,
- hrozba substitúcie produktov. [18]



Obrázok 6. Porterov model piatich síl [18]

3.4 Bostonská matica

Bostonská matica - Model BCG patrí medzi ďalšiu analytickú metódu. V metóde sa objavujú interné aj externé faktory podniku, preto nie je možné metódu zaradiť len do interného prostredia. Myšková, [13] zaraďuje BCG metódu medzi interné analýzy a jej cieľom je identifikovať strategické produkty, ktoré následne môžeme rozdeliť medzi jednotlivé zdroje podniku. Červený a kol., [1] označujú metódu ako tzv. portfóliový model, ktorý uvádza samostatne, bez toho aby model zaraďoval medzi internú alebo externú analýzu. Pomocou BCG matice môžeme identifikovať štyri typy produktov ako otazníky, hviezdy, dojný kravy a psy.



Obrázok 7. BCG matica [27]

Otázniky predstavujú produkty, ktoré majú zatiaľ nižší podiel na trhu, ale zato vysoké tempo rastu. Pre budúcnosť podniku sú sporné, a to tým, že sa ešte nevie predpokladať, či budú dosahovať zisk alebo stratu, preto sa nazývajú otáznikmi.

Hviezdy majú vysoký podiel na trhu a vysoké tempo rastu.

Dojné kravy majú dominantné postavenie na trhu, avšak ich tempo rastu je pomalšie. Prinášajú do podniku veľké množstvo finančných prostriedkov, bez významných investícií.

Psy predstavujú výrobky, ktoré už prestávajú dosahovať zisk, ich obrat klesá a je potrebné premýšľať o tom, či nie je vhodné nahradiť ich novšími inovovanými výrobkami. Majú nízky podiel na trhu a nízke tempo rastu. [7]

4 PODNIKATEĽSKÝ PLÁN

Podnikateľský plán alebo inak povedané Business plan je dokument, ktorý popisuje všetky vonkajšie a vnútorné okolnosti, ktoré súvisia s podnikateľským plánom. Jedná sa o zhrnutie všetkých cieľov, ich dosiahnuteľnosť, reálnosť a zhrnutie jednotlivých krokov, ktoré vedú k ich dosiahnutiu. [15]

Podnikateľský plán môže mať dve formy. Prvá forma je v podobe myšlienok a druhá forma má podobu písomného dokumentu, ktorý má stanovenú štruktúru a slúži nám ako podklad k realizácii alebo nám môže získať investora. [16]

Na to, aby sa vytvoril dobrý podnikateľský plán, je potrebné sa oboznámiť s tým, čo taký podnikateľský plán obsahuje. To znamená, že treba vedieť jeho štruktúru a z akých častí sa skladá. [16]

4.1 Vymedzenie základných pojmov

Medzi základné pojmy podnikateľského plánu patria pojmy ako sú podnik, podnikanie a podnikateľ. Pre vytvorenie podnikateľského plánu je dobré vedieť sa oboznámiť s ich definíciami, aby projekt bol úspešný a dosiahnuteľný.

4.1.1 Podnik

Podnik je definovaný ako ľubovoľný subjekt, ktorého činnosťou je ponúkať tovar alebo službu. Jeho úlohou je oslovovať zákazníkov so svojím tovarom alebo činnosťou, aby dosiahol zisk. Cieľom podniku je prežiť na trhu a uchovať sa.[5]

Podniky podľa veľkosti môžeme členiť na malé, veľké a stredné. Základným kritériom tohto členenia je počet zamestnancov, veľkosť obratu a veľkosť kapitálu alebo zisku.

Členenie:

- malé podniky – do 50 zamestnancov,
- stredné podniky – do 250 zamestnancov,
- veľké podniky – nad 250 zamestnancov.[22]

4.1.2 Podnikanie

Pre podnikanie je charakteristické, že podnikateľ na začiatku podnikania vloží do podniku kapitál. Ten môže byť tvorený vlastnými zdrojmi alebo cudzími zdrojmi, inými slovami povedané požičaný. Veľkosť kapitálu je presne definovaná, a to podľa toho, akou formou

chceme podnikat'. Pokiaľ by sa kapitál, ktorý bol vložený do podnikania nezhodnocoval, teda jeho hodnota by nerástla, bol by popretý zmysel podnikania. Zhodnocovanie peňazí sa týka vlastného kapitálu. Pri cudzom kapitále ide len o prostriedok, ako zhodnotiť vlastný kapitál. Zhodnocovaním kapitálu sa myslí to, že sa zvyšuje hodnota firmy. [22]

4.1.3 Podnikateľ

Podnikateľ je osoba, ktorá podniká vo vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť a s cieľom dosiahnuť zisk.

Podľa Obchodného zákonníka je podnikateľ:

- Osoba zapísaná v obchodnom registri (môže byť ako: akciová spoločnosť, komanditná spoločnosť, spoločnosť s ručeným obmedzeným, verejná obchodná spoločnosť, družstvo),
- Osoba, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia (máme dve živnosti a to: koncesované a ohlasované),
- Osoba, ktorá podniká na základe iného živnostenského oprávnenia než živnostenského (do tejto skupiny patria napríklad umelci alebo slobodné povolania),
- Fyzická osoba, ktorá vykonáva poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa osobitného predpisu (roľníci). [30]

4.2 Zásady podnikateľského plánu

Pri tvorbe podnikateľského plánu je veľmi dôležité, aby spĺňal nasledujúce kritéria:

1. **Zrozumiteľnosť** – to znamená, že treba používať jednoduché vety, nepoužívať zbytočne veľa myšlienok naraz, odporúčajú sa používať prídavné mená, prípadne môžeme použiť pre zrozumiteľnosť tabuľku.
2. **Logickosť** – to znamená, že cieľ, ktorý chceme dosiahnuť musí na seba logicky nadväzovať a musí byť usporiadaný chronicky.
3. **Stručnosť** – je nutné sa vyjadrovať stručne, ale nesmieme vynechať dôležité skutočnosti.
4. **Pravidelnosť a reálnosť** – popísané údaje v podnikateľskom pláne sa samozrejme pokladajú za pravdivé a reálne. [25]

4.3 Formálna časť podnikateľského plánu

Podnikateľský plán by mal obsahovať podľa Sprovej a kol. :

1. titulná strana,
2. obsah,
3. úvod,
4. popis podnikateľského plánu,
5. ciele podniku,
6. trhy a konkurencia,
7. marketing a výroba,
8. finančný plán,
9. prílohy. [20]

Titulná strana – musí obsahovať názov podniku, ktorý chceme založiť + meno autora, ktorý chce podnik založiť, taktiež logo firmy a dátum. [20]

Obsah – slúži na orientáciu v dokumente a približuje, čo podnikateľský plán obsahuje. Musí byť stručný a prehľadný. [20]

Úvod – slúži ako stručná charakteristika podniku. [20]

Popis podnikateľského plánu – v tejto sa uvádza, o aký produkt alebo službu sa jedná a pre koho je určená. Taktiež tu patria doplnkové služby, ktoré sú spojené s údržbou, školením zamestnancov a opravárske práce. Zameriava sa hlavne na popis produktu/služby, konkurenčnú výhodu produktu a na úžitok produktu pre zákazníka. [20]

- **Popis produktu** – určuje jeho vzhľad a tak isto aj vlastnosti služby. Pri ponúkaní produktu je potrebné objasniť jeho vlastnosti, a to, k čomu nám slúži. V našom prípade sa jedná o produkty, ako sú nealkoholické nápoje (káva, čaj) a jedlo (toasty, zákusky).
- **Konkurenčná výhoda** – v dnešnej dobe je veľmi dôležitá, pretože na trhu je veľmi veľká konkurencia a začínajúce firmy majú problém presadiť sa medzi konkurenciou. Podnik musí dokázať, že má lepšie nápady a prichádza s lepšou ponukou a lepším servisom ako konkurenti.
- **Úžitok pre zákazníka** – na to, aby podnikateľský plán bol úspešný a aby priniesol úžitok pre zákazníka, je potrebné zistiť, aké potreby majú zákazníci, a prečo by si mali vybrať daný produkt od nás a nie od konkurencie. Z toho vyplýva,

že podnik bude vedieť, kto sú naši zákazníci a budeme vedieť, na aké trhy sa máme orientovať. [20]

Ciele projektu – v tejto časti sa opisuje, čo sa chce v podnikateľskom pláne dosiahnuť. Ak má podnik investora, musí ho presvedčiť o tom, že podnik bude schopný realizovať podnikateľský projekt. Na to, aby bol projekt úspešný, potrebuje mať predovšetkým odborné zručnosti manažmentu. [20]

Trhy a konkurencia – v tejto časti je potrebné urobiť analýzu trhu a prieskum u konkurencie, to znamená, že musíme vedieť, aké produkty alebo služby sa na trhu ponúkajú, a o čo majú zákazníci záujem. Pri konkurencii je dobré vedieť, aké produkty alebo služby poskytuje a hlavne aké má ceny. [20]

Marketing a výroba – marketing pomáha plniť ciele v oblasti marketingu. To znamená, že ak podnik ponúka viac druhov výrobkov, je vhodné aby zostavil marketingový plán pre každý výrobok zvlášť. Podnik si pomôcť marketingovým mixom. [20]

Marketingový mix obsahuje 4 základné položky:

1. Produkt – podnik sa rozhoduje, aký vzhľad bude mať produkt, v našom prípade bude dôležitá chuť nášho produktu, taktiež jeho množstvo, farba apod.
2. Cena – pri tvorbe cien se berú do úvahy všetky náklady spojené s výrobou produktu a taktiež konkurencia.
3. Propagácia – do tejto časti patrí reklama, ako se bude podnik propagovať, či prostredníctvom internetu (sociálne siete), časopisov alebo letákov.
4. Miesto – v tejto časti sa podnik zameriava na to, v akej lokalite by mal vzniknúť podnik a taktiež rieši distribúciu, dopravu zásoby apod. [20]

Finančný plán – slúži podnikateľovi hlavne ako podklad k overeniu, či jeho podnikanie je reálne a či prinesie úspech. Je potrebné zaviesť účtovníctvo. [20]

Prílohy – v prílohách sa môžu nachádzať fotky objektu (pôdorys), poprípade údaje o manažéroch, zmluvy ale taktiež aj zoznam produktov a služieb, ktoré podnik ponúka/poskytuje. [20]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PODNIKATEĽSKÝ PLÁN

Cieľom praktickej časti práce je vytvorenie podnikateľského plánu a založenie kaviarne. Kroky podnikateľského plánu budú zrealizované tak, ako v skutočnosti. K identifikácii rizík bola využitá metóda logického rámca, Ganttov diagram, sieťová analýza, skórovacia metóda s mapou rizík a SWOT analýza.

5.1 Titulný list

Názov podniku: Café Under the Cloud

Adresa podniku: Kysucký Lieskovec 383, 023 34 Kysucký Lieskovec

Zakladateľ: Miroslava Oškrobaná

Kontaktné údaje: E-mail: moskrobana@gmail.com

Forma podnikania: živnostenské oprávnenie

Dátum založenia: 01.01.2021

5.2 Charakteristika podniku

Podnik ponese názov „Café Under the Cloud“, je kaviareň, ktorá bude mať len jedného vlastníka a bude prevádzkovaná na základe živnostenského oprávnenia.

Názov kaviarne je tvorený na základe využitia anglických slov. Začiatok názvu tvorí slovo Café – v zákazníkovi má evokovať miesto s dobrou kávou, nealko nápojmi a občerstvením. Druhá časť názvu, doslova pod oblakom, nesie svoj význam vďaka ponuke vodných fajok. Tie vytvárajú dym, preto zvolený prívlastok „pod oblakom.“ Pre mladých ľudí je ponúkaný sortiment lákavým ozvláštnením posedenia a dokáže upútať ich pozornosť.

Prostredie podniku bude pohodové, priestory a vybavenie poskytnú zákazníkovi odreagovanie, budú vhodné na stretnutia s priateľmi či na pracovné schôdzky vďaka wifi signálu zdarma. Personál kaviarne bude tvoriť tím skúsených zamestnancov. Hlavným motívom k založeniu kaviarne je fakt, že v oblasti, kde plánuje kaviareň sídliť, sa nenachádza podnik s podobným zameraním a ponukou.

Víziou je ponúkať široký a hlavne kvalitný sortiment, ktorý bude vyhovovať každej vekovej kategórii. Táto kaviareň nebude len obyčajnou kaviarňou, hlavným zámerom je ponúkať kávu z kvalitných kávových zŕn, alkoholické a nealkoholické nápoje, lahodné dezerty a možnosť raňajok (toasty, chlebíky, lievance, palacinky a pod.). Zákazníci budú mať možnosť pripojenia na internet prostredníctvom wifi siete. Jednou z neobyčajných vecí, ktorá

bude v kaviarni v ponuke je vodná fajka. Nápad s vodnou fajkou vznikol na základe zistení, že žiadna iná kaviareň nevedie „vodnicu“ v podniku. Dôležité je v podniku vytvoriť príjemné prostredie pre zákazníkov, aby sa cítili spokojne a príjemne v kaviarni. Tiež je dôležité vzbudiť záujem o naše produkty a služby. Nato, aby priestor kaviarne pôsobil dobrým dojmom a bol príjemný, budú zakúpené vaky na sedenie, ktoré budú rozmiestnené na koberci. Vstup do tejto miestnosti bude povolený len bez topánok. Ďalším oživením bude knižnica, kde si môžu zákazníci pri dobrej káve prečítať zaujímavú knihu a relaxovať. Výhodou bude aj detský kútik, kde môžu mamičky dať svoje deti a vďaka si vychutnať kávu. Pre zákazníkov, ktorí prejavia záujem o vypožičanie „vodnej fajky“ bude vytvorený osobitný priestor. Tento kútik bude časovo obmedzený a bude prevádzkovaný len v čase od 17:00 – 23:00, aby nerušil ostatných zákazníkov a hlavne, aby neodradil mamičky s deťmi. Kútik bude spríjemňovať relaxačná a uvoľňujúca hudba. Pre novozačínajúci podnik je dôležité osloviť a prilákať zákazníkov. Nato, aby sa v zákazníkoch vzbudil záujem o kaviareň, je nevyhnutá propagácia podniku. Jedna forma propagácie bude prostredníctvom sociálnych sietí (instagram, facebook), pretože internet a sociálne siete používajú takmer všetci, tým pádom to priláka množstvo zákazníkov. A druhá forma bude prostredníctvom letákov, poprípade billboardov.

Ďalším krokom bude vytvorenie bezbariérového prístupu, cieľom je vyhovieť aj zákazníkom s hendikepom. Výhodou alokácie podniku je vlastné parkovisko, tým pádom zákazníci môžu svoje auto zaparkovať rovno pred kaviareň. Parkovisko bude bezplatné, čo môže prilákať väčšiu klientelu, pretože väčšina parkovísk v okolí je spoplatnených. Parkovisko je vyhradené len pre zákazníkov kaviarne, po skončení otváracích hodín kaviarne, budú spustené závary, aby vyhradené parkovisko v neprítomnosti majiteľa nikto nepoužíval.

Podnik nezabúda ani na fajčiarov, vonku bude pre nich vytvorený priestor na fajčenie, pretože v priestoroch kaviarne, bude prísny zákaz fajčenia. Zákaz fajčenia bude aj pre moderné cigarety IQOS, mimo vyhradeného času a priestoru pre fajčenie vodnej fajky.

Budova podniku, v ktorej bude kaviareň, slúži momentálne ako reštaurácia, preto po odkúpení budovy bude celkovo zrekonštruovaná a bude, mať modernejší vzhľad. Celková suma budovy je 208 000 € s úžitkovou plochou 1724 m².

5.2.1 Otváracie hodiny

Podnik bude fungovať každý pracovný deň a taktiež aj cez víkendy. Pre lepšie priblíženie je vytvorená Tabuľka 5. Otváracia doba v okolitých podnikoch je kratšia, preto dlhšia doba v Café Under the Cloud môže prilákať zákazníkov, ktorý majú záujem o návštevu vo večerných hodinách.

Tabuľka 5. Otváracie hodiny kaviarne

Otváracie hodiny kaviarne	
PO – PIA	8:00 – 23:00
SO – NE	10:00 – 23:00
SVIATKY	ZATVORENÉ

Zdroj: Vlastné spracovanie [26]

5.2.2 Ciele podniku

Cieľom podniku, najmä v prvom roku, nebude dosiahnutie zisku, ale pôjde skôr o to, aby si kaviareň vybudovala svoje pevné postavenie v danej lokalite. Snahou podniku bude dostať sa do povedomia, čo najširšieho okruhu ľudí prostredníctvom inovatívneho prístupu a zaujímavou ponukou produktov, to následne zaistí tvorbu zisku v budúcich rokoch. Spokojnosť zákazníkov so službami a produktami podniku bude sledovaná prostredníctvom sieti ako Instagram a Facebook, kde majú možnosť vyjadriť svoj názor pomocou číselného hodnotenia od 1*- 5* a recenzií. Cieľom je dosiahnuť hodnotenie na úrovni 4,5* z 5* na základe vyjadrenia názoru min. 100 zákazníkov.

Súbežne s týmto hlavným cieľom sa podnik bude snažiť, čo najviac priblížiť k tomu, aby sa vrátili prvotné náklady v druhom roku, spojené so zriadením kaviarne. Potom v nasledujúcich rokoch sa zameria na to, ako dosiahnuť, čo najväčší zisk a na to, akým spôsobom by mohli byť služby vylepšené. Počas celej doby fungovania prevádzky musí dávať pozor na to, aby sa podnik nedostal do straty, pretože tým pádom by sa mohlo stať, že skrachuje.

6 METÓDA LOGICKÉHO RÁMCA

Prvou metódou, ktorá bude rozobratá v praktickej časti je metóda logického rámca. Pomocou nej podnik dokáže odhaliť všetky potrebné činnosti, ktoré sú nevyhnutné pri dosiahnutí stanovených cieľov a taktiež dokáže indentifikovať riziká, ktoré môžu vzniknúť pri založení podniku.

Tabuľka 6. Logický rámec

Strom cieľov	Objektívne overiteľné ukazatele	Zdroje informáci k overeniu	Předpoklady/ rizika
Zámer <ul style="list-style-type: none"> Zvýšenie popularity podniku Zvýšenie spokojnosti zákazníkov 	<ul style="list-style-type: none"> Výsledky dotazníku spokojnosti na stránkach podniku - hodnotenie min. 100 zákazníkov na úrovni 4,5* z 5*) 	Štatistiky od: <ul style="list-style-type: none"> Kniha návštev Dotazník Vlastný denník podniku 	X
Cieľ <ul style="list-style-type: none"> Získať klientelu Dosiahnutie zisku 	<ul style="list-style-type: none"> Hodnotenie na základe počtu návštev v jednotlivých mesiacoch (v prvom mesiaci spustenia podniku minimálne 150 návštevnikov) 	<ul style="list-style-type: none"> Vlastné záznamy v denníku podniku 	Vnútorne podmienky pre dosiahnutie hlavného cieľa <ul style="list-style-type: none"> Finančné prostriedky Materiál Pracovná sila Ponúkané produkty a služby
Výstupy Zaistený: <ul style="list-style-type: none"> Priestor Personál Nábytok Jedlo Nápoje Dodávateľ 	<ul style="list-style-type: none"> Potvrdenie o kúpe priestoru Podpísanie zmluvy Potvrdenie od hygieny Potvrdenie o schválení živnosti 	<ul style="list-style-type: none"> Kataster nehnuteľností Živnostenský úrad 	Riziká na úrovni vstupov podmienené dosiahnutie účelu <ul style="list-style-type: none"> Kvalita propagácie Kvalita personálu Kvalita produktu a služby

<p>Klíčové aktivity:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Založení živnosti • Získanie živnostenského oprávnění • Zápis podniku do obchodného registru • Hľadanie priestoru • Obhliadka priestoru • Príprava kupnopredajnej zmluvy • Kúpa priestoru • Návrh zmluvy do katastru • Zaitenie propagácie podniku • Rekonštrukcia priestoru • Nákup zariadenia • Zaistenie dodávateľa • Uzavretie zmluvy s dodávateľom • Hľadanie vhodných kandidátov na obsluhu • Kolaudácia podniku • Otvorenie prevádzky 	<p>Zdroje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peniaze (300 000€) • Ľudia (5) • Počítače (2) • Mobilný telefón (2) • Jedlo • Pitie • Materiál • Spotrebiče 	<p>Časový rámec:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 deň • 7 dní • 1 deň • 10 dní • 20 dní • 3 dní • 1 deň • 5 dní • 4 dní • 30 dní • 14 dní • 5 dní • 1 deň • 10 dní • 30 dní • 1 deň 	<p>Riziká na úrovni vstupov</p> <ul style="list-style-type: none"> • Malý priestor • Nespokojnosť s ponúkaným sortimentom • Dodávateľ odstúpi od zmluvy • Pomalý personál • Neschválenie potrebných dokumentov
			<p>Predbežné podmienky vnútorné aj vonkajšie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Získanie živnostenského oprávnění • Zaistenie finančných zdrojov

Zdroj: Vlastné spracovanie [26]

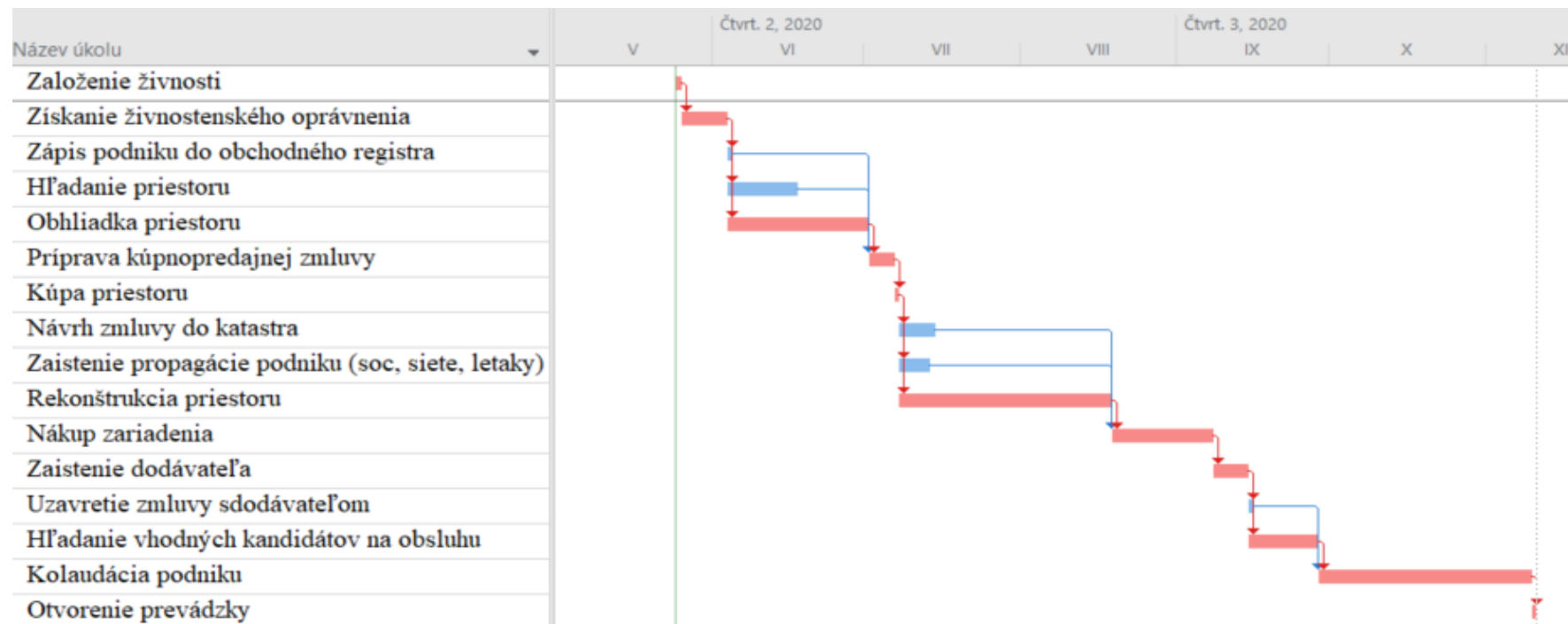
7 PLÁNOVANIE ZALOŽENIA PODNIKU POMOCOU GANTTOVHO DIAGRAMU

Pri plánovaní založenia podniku je dôležité stanoviť si dostatočnú časovú rezervu na to, aby sa vybavili všetky potrebné úkony na jeho realizáciu. Na samotné plánovanie projektu bola využitá metóda Ganttovho diagramu. V tabuľke sú uvedené všetky činnosti, ktoré sú potrebné pri založení podniku. K jednotlivým činnostiam boli priradené týždne, ktoré znázorňujú, ako dlho sa bude trvať ich realizácia.

Činnosti, ktoré sú potrebné na realizáciu podniku:

- založenie živnosti,
- získanie živnostenského oprávnenia,
- zápis podniku do obchodného registra,
- hľadanie priestoru,
- obhliadka priestoru,
- príprava kúpnopredajnej zmluvy,
- kúpa priestoru,
- návrh zmluvy do katastra,
- zaistenie propagácie podniku,
- rekonštrukcia priestoru,
- nákup zariadenia,
- zaistenie dodávateľa,
- uzavretie zmluvy s dodávateľom,
- hľadanie vhodných kandidátov na obsluhu,
- kolaudácia podniku,
- otvorenie prevádzky.

Každá činnosť v diagrame má stanovený určitý časový úsek na jeho realizáciu. Do úvahy boli brané aj čakacie doby na úradoch, kde sa musí čakať na všetky potrebné dokumenty, ktoré sú potrebné pri živnosti. Preto boli vytvorené dostačujúce časové rezervy, aby projekt mohol byť realizovaný bez zbytočných obmedzení a nedošlo tak k oneskoreniu založenia podniku.



Obrázok 8. Ganttov diagram [26]

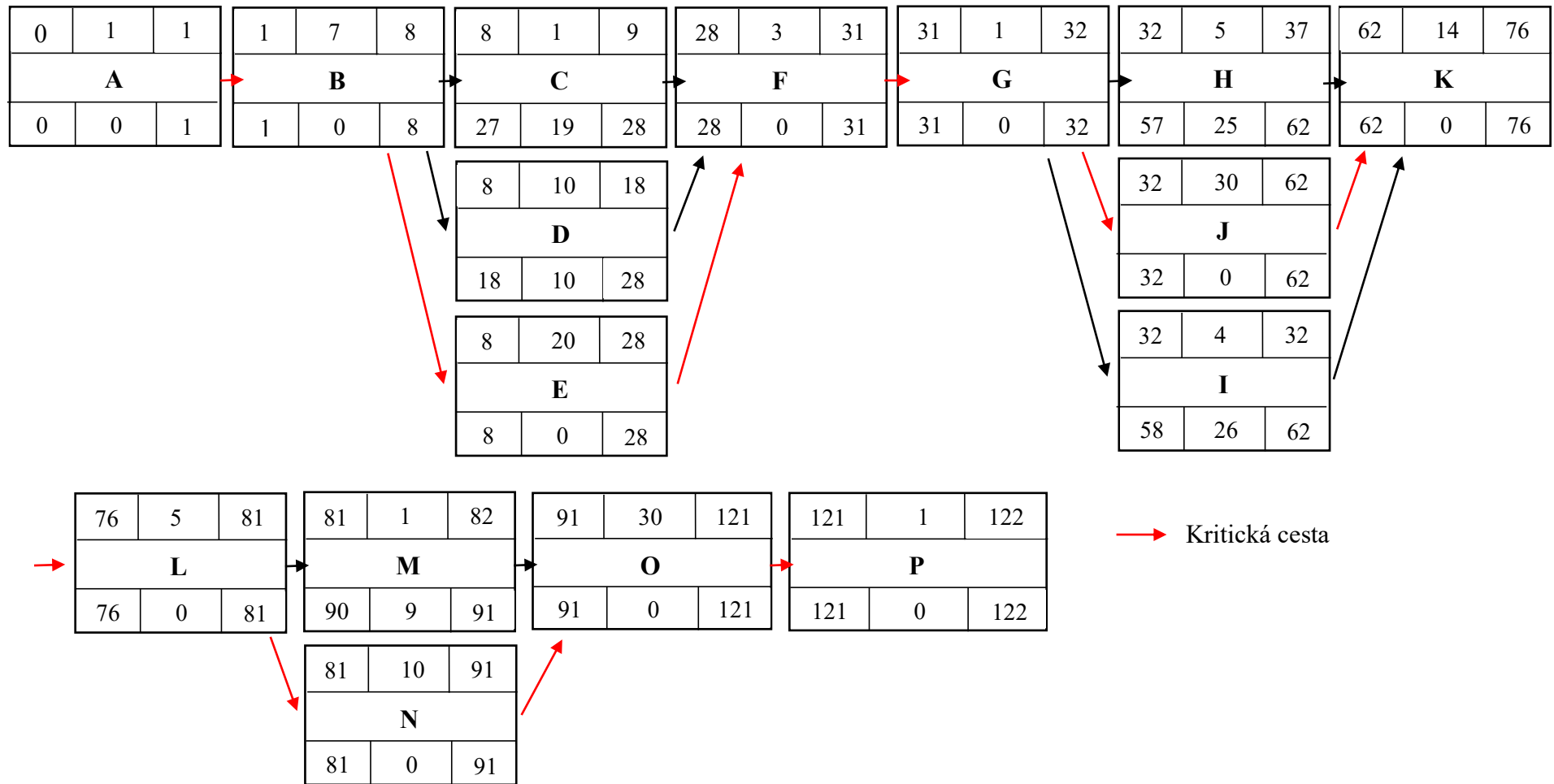
8 SIEŤOVÁ ANALÝZA

Druhou použitou metódou je sieťová analýza. V Tabuľke 7 sú vypísané jednotlivé činnosti, ktoré sú potrebné pri založení podniku. K jednotlivým činnostiam boli následne uvedené dni a týždne, koľko budú približne trvať jednotlivé činnosti. Následne sa činnosti zakreslia do sieťového grafu, ktorý zobrazí kritickú cestu.

Tabuľka 7. Tabuľka sieťovej analýzy

	Činnosti	Doba trvania (dni)	Dátum (týždeň)	Predchádzajúce činnosti
A	Založenie živnosti	1	1	Štart
B	Získanie živnostenského oprávnenia	7	2	A
C	Zápis podniku do obchodného registra	1	2-3	B
D	Hľadanie priestoru	10	3-5	B
E	Obhliadka priestoru	20	3-6	B
F	Príprava kúpno predajnej zmluvy	3	6	C,D,E
G	Kúpa priestoru	1	6	F
H	Návrh zmluvy do katastra	5	7	G
I	Zaistenie propagácie podniku (soc, siete, letaky)	4	8	G
J	Rekonštrukcia priestoru	30	6-9	G
K	Nákup zariadenia	14	7-8	H,J,I
L	Zaistenie dodávateľa	5	8	K
M	Uzavretie zmluvy s dodávateľom	1	8	L
N	Hľadanie vhodných kandidátov na obsluhu	10	9-10	L
O	Kolaudácia podniku	30	10-13	M,N
P	Otvorenie prevádzky	1	14	O

Zdroj: Vlastné spracovanie [26]



Obrázok 9. Sieťová analýza [26]

Zo sieťovej analýzy kritickej cesty je vidieť, ktoré činnosti na seba vzájomne nadväzujú. To znamená, že ak dôjde k oneskoreniu jednej z nich, to môže ovplyvniť ďalšie nasledujúce činnosti. Týmto oneskorením môže byť ohrozená realizácia celého projektu.

Ak by došlo k oneskoreniu v otázke živnosti, bude odložená aj obhliadka priestorov, kde by bola daná živnosť realizovaná. S tým následne súvisí aj posun v príprave kúpnopredajnej zmluvy a samotná kúpa priestoru. Ak bude priestor kúpený s časovým oneskorením, bude sa musieť rekonštruovať neskôr, s tým môže súvisieť problém so zohnaním pracovnej sily na rekonštrukciu. Takisto aj nákup zariadenia sa posunie o daný časový sklz. Pri nákupe zariadenia sa môže stať, že nebude práve sklado, a tým, sa oneskorí ďalšie etapy a realizácia projektu. Keďže priestory by neboli včas zariadené, nemôžeme uzavrieť zmluvu s dodávateľmi a je tiež zbytočné hľadať personál, lebo by nemali zatiaľ žiadnu náplň práce. Všetky tieto predošlé oneskorenia by ovplyvnili aj samotnú kolaudáciu podniku, bez splnenia prísne stanovených kritérií by sa nemohlo kolaudovať. Tento fakt je podstatný pre otvorenie prevádzky. Bez kolaudácie to nie je možné a teda celý projekt by nemohol byť zrealizovaný.

8.1 Skórovacia metóda

K analýze projektu bola použitá skórovacia metóda s mapou rizík. Aby boli zistené riziká, ktoré môžu ohroziť projekt boli použité 4 fázy:

1. Fáza – Identifikácia rizika.
2. Fáza – Ohodnotenie rizika.
3. Fáza – Návrhy na opatrenia k zníženiu rizika.
4. Fáza – Mapa rizík.

8.1.1 Identifikácia rizika

V tabuľke je vypísaných osem možných rizík, ktoré môžu vzniknúť pri zakladaní podniku a môžu tým pádom ohroziť celú prevádzku. K jednotlivým rizikám bola následne napísaná možná príčina vzniku rizikového faktoru.

Tabuľka 8. Identifikácia rizika

Poradové číslo	Rizikový faktor	Poznámka
1	Nevhodný priestor pre zriadenie kaviarne	Zlá lokalita s prístupovou cestou
2	Nezaistenie dodávateľa	Môže sa stať, že dodávateľ má veľa zákaziek a neuzavrie s nami zmluvu
3	Nekvalitné kávové zrná	Lacný alebo neoverený dodávateľ
4	Nezaistenie materiálu (nábytok, spotrebiče a pod.)	Nedostatok času
5	Nezaistenie personálu	Vysoké nároky na obsluhu
6	Neschválená kolaudácia, ktorá prebehla kontrolou	Zle vytvorené podmienky na sprevádzkovanie podniku
7	Neschválenie živnosti	Neuhradené poplatky
8	Neschválená pôžička	Nedostatočné financie

Zdroj: Vlastné spracovanie [26]

8.1.2 Ohodnotenie rizika

Táto podkapitola sa venuje ohodnoteniu rizík, ktoré môžu ohroziť projekt. Možný výskyt a dopad hroziaceho rizika bol ohodnotený stupnicou 1-10. Tieto riziká boli ohodnotené štyrmi vybranými respondentmi, ktorí jednotlivé riziká ohodnotili podľa vlastnej úvahy. Všetky rizikové faktory, ktoré boli ohodnotené sa sčítali a vydělili počtom respondentov. Následne sa všetky riziká ocenili stupnicou 1-100.

Tabuľka 9. Miera rizika

Nízka miera rizika	1-29
Stredná miera rizika	30-59
Vysoká miera rizika	60-100

Zdroj: Vlastné spracovanie [26]

Nízka miera rizika je označená zelenou farbou = riziko nie je pre podnik hrozbou.

Stredná miera riziká je označená žltou farbou = riziko môže podnik ohroziť, no jeho dopad nebude ťažký.

Vysoká miera rizika je označená červenou farbou = táto miera rizika môže podnik ohroziť a viesť k existenčným problémom.

1. Nevhodný priestor pre zriadenie kaviarne

Prvý rizikový faktor bol ohodnotený štyrmi respondentmi a jeho priemerné skóre je 31 - jedná sa o strednú mieru rizika. Na riziko výberu nevhodného priestoru pre zriadenie podniku je nutné nazerať s vyššou vážnosťou. Výber nevhodného priestoru by skomplikoval celý proces založenia podniku, prípadne by predĺžil rekonštrukciu priestoru do vhodnej podoby. V neposlednom rade, by toto pochybenie znamenalo nutnosť zmeny priestoru za vhodnejší.

Tabuľka 10. Nevhodný priestor pre zriadenie kaviarne

Člen	1	2	3	4	Skoré
Možnosť výskytu	3	2	6	5	4
Dopad	6	8	8	9	7,75
Ocenenie rizika = skóre pravdepodobnosti x skóre dopadu					31

Zdroj: Vlastné spracovanie [26]

2. Nezaistenie dodávateľa

Druhý rizikový faktor bol ohodnotený štyrmi respondentmi a jeho priemerné skóre je 30 - jedná sa o strednú mieru rizika. Nezaistenie dodávateľa patrí medzi faktory so strednou mierou rizika. Zabezpečenie dodávky surovín je pre podnik nevyhnutné k jeho fungovaniu.

Tabuľka 11. Nezaistenie dodávateľa

Člen	1	2	3	4	Skoré
Možnosť výskytu	2	6	4	4	4
Dopad	8	3	9	10	7,50
Ocenenie rizika = skóre pravdepodobnosti x skóre dopadu					30

Zdroj: Vlastné spracovanie [26]

3. Nekvalitné kávové zrná

Tretí rizikový faktor bol ohodnotený štyrmi respondentmi a jeho priemerné skóre je 17 - jedná sa o nízku mieru rizika. Nekvalitné kávové zrná nie sú pre podnik existenčnou hrozbou, avšak, tento faktor by mohol zapríčiniť odrazenie zákazníkov od ďalšej návštevy podniku, prípadne ich zlú skúsenosť premietnúť do celkového hodnotenia podniku.

Tabuľka 12. Nekvalitné kávové zrná

Člen	1	2	3	4	Skoré
Možnosť výskytu	3	2	4	4	3,25
Dopad	6	6	4	5	5,25
Ocenenie rizika = skóre pravdepodobnosti x skóre dopadu					17

Zdroj: Vlastné spracovanie [26]

4. Nezaistenie materiálu (nábytok, spotrebiče a pod.)

Štvrtý rizikový faktor bol ohodnotený štyrmi respondentmi a jeho priemerné skóre je 21 - jedná sa o nízku mieru rizika. Nezaistenie materiálu nie je pre podnik existenčnou hrozbou, a preto tomuto riziku bola priradená nízka miera rizika. Nezaistenie materiálu by spôsobilo oneskorenie nasledujúcich činností a samotného otvorenia podniku.

Tabuľka 13. Nezaistenie materiálu

Člen	1	2	3	4	Skoré
Možnosť výskytu	1	5	3	2	2,75
Dopad	10	6	7	8	7,75
Ocenenie rizika = skóre pravdepodobnosti x skóre dopadu					21

Zdroj: Vlastné spracovanie [26]

5. Nezaistenie personálu

Piaty rizikový faktor bol ohodnotený štyrmi respondentmi a jeho priemerné skóre je 31 - jedná sa o strednú mieru rizika. Nezaistenie personálu, by mohlo spôsobiť to, že zákazníci by nenavštevovali podnik, skrz dlhej doby čakania na objednávku.

Tabuľka 14. Nezaistenie personálu

Člen	1	2	3	4	Skoré
Možnosť výskytu	4	4	3	5	4
Dopad	9	5	8	9	7,75
Ocenenie rizika = skóre pravdepodobnosti x skóre dopadu					31

Zdroj: Vlastné spracovanie [26]

6. Neschválená kolaudácia, ktorá prebehla kontrolou

Šiesty rizikový faktor bol ohodnotený štyrmi respondentmi a jeho priemerné skóre je 33 - jedná sa o strednú mieru rizika. Neschválená kolaudácia, ktorá prebehla kontrolou, predstavuje veľké riziko pre podnik, pretože pri neschválení nemožno podnik sprevádzkovať.

Tabuľka 15. Neschválená kolaudácia, ktorá prebehla kontrolou

Člen	1	2	3	4	Skoré
Možnosť výskytu	2	2	5	5	3,50
Dopad	9	10	9	10	9,50
Ocenenie rizika = skóre pravdepodobnosti x skóre dopadu					33

Zdroj: Vlastné spracovanie [26]

7. Neschválenie živnosti

Siedmy rizikový faktor bol ohodnotený štyrmi respondentmi a jeho priemerné skóre 60 - jedná sa o strednú mieru rizika. Neschválenie živnosti predstavuje riziko s veľmi vysokou hrozbou. Viedlo by k celkovému zlyhaniu zámeru podnikat'.

Tabuľka 16. Neschválenie živnosti

Člen	1	2	3	4	Skoré
Možnosť výskytu	5	7	9	6	6,75
Dopad	10	10	10	10	10
Ocenenie rizika = skóre pravdepodobnosti x skóre dopadu					61

Zdroj: Vlastné spracovanie [26]

8. Neschválená pôžička

Ôsmy rizikový faktor bol ohodnotený štyrmi respondentmi a jeho priemerné skóre 60 - jedná sa o vysokú mieru rizika. Nechválenie pôžičky predstavuje najväčšie riziko pre podnik.

Pri neschválení pôžičky by nemohol podnik vzniknúť, pretože by podnikateľský subjekt nedisponoval dostatočnými finančnými zdrojmi k jeho zriadeniu a spusteniu samotnej prevádzky.

Tabuľka 17. Neschválená pôžička

Člen	1	2	3	4	Skoré
Možnosť výskytu	7	5	7	5	6
Dopad	10	10	10	10	10
Ocenenie rizika = skóre pravdepodobnosti x skóre dopadu					60

Zdroj: Vlastné spracovanie [26]

8.1.3 Návrhy na opatrenia k zníženiu rizika

Táto podkapitola sa venuje návrhom na opatrenie k zníženiu rizík v podniku. Jednotlivé návrhy boli vpísané do tabuľky, ktorá sa skladá z troch stĺpcov. Prvý stĺpec ukazuje na rizikový faktor, ktorý môže ohroziť projekt a k nemu nadväzuje druhý stĺpec, v ktorom sú navrhnuté opatrenia, ktoré eliminujú vznik týchto rizík a tretí stĺpec obsahuje zodpovednú osobu, ktorá za to berie zodpovednosť.

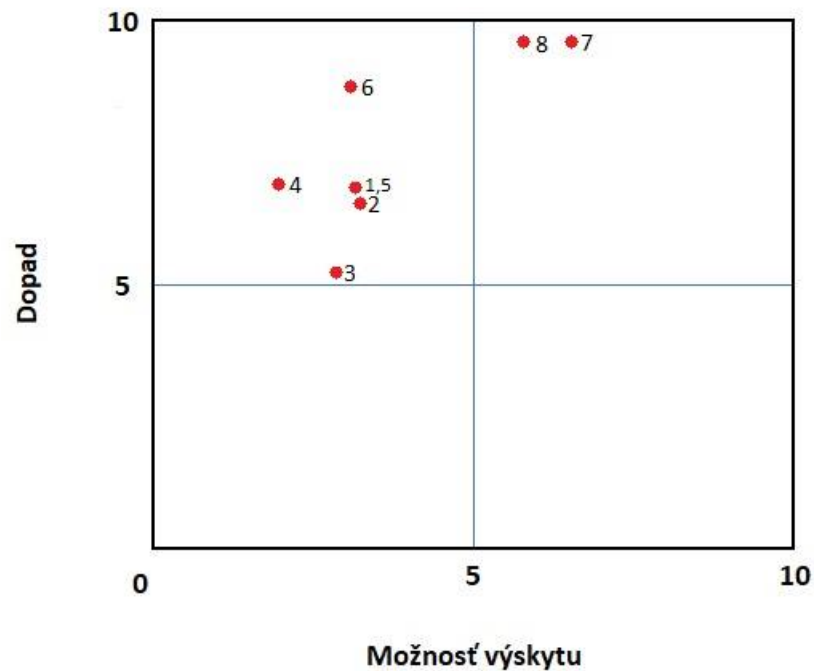
Tabuľka 18. Návrhy na opatrenia k zníženiu rizika

Poradové číslo – Rizikový faktor	Návrh opatrení	Zodpovednosť
1	Využitie všetkých prostriedkov k hľadaniu vhodného priestoru (hľadanie pomocou soc. sietí, inzeráty a pod.)	Manažér podniku
2	Vyhľadanie viacerých dodávateľov, aby nedošlo k odmietnutiu zo strany dodávateľa.	Manažér podniku
3	Osloviť viacero dodávateľov za účelom ochutnávky kávy.	Manažér podniku
4	Pravidelná komunikácia s dodávateľom ohľadom dodania materiálu, spotrebičov a pod.)	Manažér podniku
5	Využitie rôznych propagačných materiálov na oslovenie možných uchádzačov o prácu v podniku.	Manažér podniku
6	Najatie kvalifikovaných odborníkov v danej oblasti (hygiena, električka, voda..)	Manažér podniku
7	Zaistiť všetky potrebné doklady na založenie živnosti	Manažér podniku
8	Vyhľadať si rôzne banky, ktoré poskytujú pôžičky a vybrať si jednu z nich, ktorá poskytuje najvýhodnejšie služby a popri prípade si vybrať jednu navyše, ako záložnú.	Manažér podniku

Zdroj: vlastné spracovanie [26]

8.1.4 Mapa rizík

Celkové hodnotenie rizík skórovacej metódy bolo zakreslené do mapy rizík, ktorá sa skladá zo štyroch kvadrantov. Jednotlivé kvadranty sú rozdelené podľa významnosti na kvadrant významných hodnôt rizík, kvadrant kritických hodnôt rizík, kvadrant bezvýznamných hodnôt rizík a kvadrant bežných hodnôt rizík. Čísla, ktoré sú zakreslené v grafe predstavujú čísla jednotlivých faktorov, ktoré môžu ohroziť projekt.



Obrázok 10. Mapa rizík [26]

Na mape možno vidieť, že najviac rizík sa nachádza v kvadrante významných hodnôt rizík (riziká - 1,2,3,4,5,6) a v kvadrante kritických hodnôt sa nachádzajú dve riziká (riziko - 7,8).

9 SWOT ANALÝZA

Ako treťou metódou pre analýzu rizík bola vytvorená podrobná SWOT analýza, ktorá sa skladá zo štyroch kvadrantov, ktoré popisujú a následne analyzujú silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby podniku. Nakoniec bolo zhotovené celkové vyhotovenie SWOT analýzy, ktorá objasňuje ako na tom podnik je.

SWOT analýza je spracovaná do Tabuľky 19, ktorá je zobrazená nižšie. Obsahuje silné stránky podniku, ktoré majú na starosti skúmať interné prostredie a súčasťou sú aj slabé stránky podniku, ktoré nasledovne skúmajú externé prostredie, ktoré môžu ovplyvniť existenciu podniku. Každý kvadrant SWOT analýzy bol zostavený na základe vlastného ohodnotenia. Silným stránkam a príležitostiam bola následne pridelená jej váha to v rozmedzí od 0 až 1 a slabým stránkam a hrozbám bola pridelená váha v rozmedzí od 0 až -1. Celkové hodnotenie u silných stránok a príležitostí bolo v rozmedzí od 0 až 5 a u slabých stránok a hrozieb bola v rozmedzí od 0 až -5. Výsledná hodnota všetkých faktorov po sčítaní musí mať vždy hodnotu 1. Všetky hodnoty boli pridelené na základe vlastného ohodnotenia.

Tabuľka 19. SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Prístup ku kvalitným kávovým zrnám. • Jediný podnik svojho druhu. • Široká ponuka sortimentu • Podnik sa nachádza v centre mesta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatok finančných prostriedkov na riadenie podniku. • Nedostatok skúseností s riadením podniku. • Slabá propagácia. • Nedôvera zákazníkov v nový podnik
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Možnosť raňajok. • Rozšírenie podniku do iných miest. • Získanie stálych zákazníkov. • Vysoký záujem o produkty. 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurencia. • Možnosť ekonomickej recesie. • Dlhé povoloľovacie lehoty (hygiena a pod.) • Zmeny v legislatíve.

Zdroj: Vlastné spracovanie [26]

9.1 Analýza silných stránok podniku

Prvý krok SWOT analýzy bolo vytvorenie tabuľky, ktorá obsahuje jednotlivé faktory alebo body, ktoré analyzujú silné stránky podniku a následne bola k nim pridaná hodnota od 0 až do 5.

Prvou silnou stránkou je, že podnik disponuje kvalitnými produktmi a ingredienciami, či už sú to kávové zrná alebo pekárenské produkty. Nato, aby bol podnik úspešný, treba poskytovať aj kvalitné produkty a služby, preto tomuto faktoru bola pridelená váha 0,3 a hodnotenie 4.

Druhou silnou stránkou, ktorá mala najvyššie hodnotenie je to, že to je jediný podnik svojho druhu. Hodnota bola určená na základe toho, že v okolí sa nenachádza žiadny iný podnik, ktorý poskytuje rovnaké služby a produkty. A tým pádom podnik priláka veľké množstvo zákazníkov. Preto tomuto faktoru bola pridelená váha 0,4 a hodnotenie 5.

Ako treťou silnou stránkou je široká ponuka sortimentu. Preto podnik ponúka produkty tak, aby bolo vyhovené širokému okoliu zákazníkov. Sortiment je veľmi široký, preto si každý príde na to svoje. Preto tomuto faktoru bola pridelená váha 0,2 a hodnotenie 3.

Poslednou silnou stránkou je, že podnik sa nachádza v centre mesta. Je to veľkou výhodou, pretože to priláka veľké množstvo ľudí. Ale keďže podnik sa nenachádza až v takom veľkom meste, preto aj jeho dôležitosť nie je taká vysoká ako pri ostatných faktoroch. Preto tomuto faktoru bola pridelená váha 0,1 a hodnotenie 2.

Tabuľka 20. Analýza silných stránok podniku

SILNÉ STRÁNKY			
	váha	hodnotenie	výsledok
1. Kvalitné produkty.	0,3	4	1,2
2. Jediný podnik svojho druhu.	0,4	5	2
3. Široká ponuka sortimentu .	0,2	3	0,6
4. Podnik sa nachádza v centre mesta.	0,1	2	0,2
Súčet	1	14	4

Zdroj: Vlastné spracovanie [26]

9.2 Analýza slabých stránek v podniku

Druhý krok SWOT analýzy, bolo vytvorenie tabuľky, ktorá obsahuje jednotlivé faktory alebo body, ktoré analyzujú slabé stránky podniku a následne bola k nim pridaná hodnota od 0 až do -5.

Prvou slabou stránkou podniku je nedostatok finančných prostriedkov na riadenie podniku. Môže sa stať, že podnik nebude schopný vyplácať svojich zamestnanov a nakupovať naďalej sortiment. Preto tomuto faktoru bola pridelená váha 0,4 a hodnotenie -5.

Za druhú slabú stránku sa môže považovať nedostatok skúseností s riadením podniku. Tento faktor, môže ovplyvniť chod kaviarne. Preto, by bolo vhodné absolvovať školenia a semináre, k získaniu dostatočných skúseností, a tým pádom by sa eliminovali možné vznikajúce chyby, ktoré by mohli viesť k krachu podniku. Preto tomuto faktoru bola pridelená váha 0,3 a hodnotenie -3.

Tretou slabou stránkou by mohla byť nedostatočná propagácia. Dôsledkom slabej propagácie môže byť nedostatok zákazníkov, tým pádom podnik nebude, mať žiaden zisk a môže ukončiť svoju činnosť. Preto je nutné si dobre premyslieť, akou formou sa bude podnik propagovať a ako. Preto tomuto faktoru bola pridelená váha 0,1 a hodnotenie -2.

Za štvrtú slabú stránku môže byť zaradená aj nedôvera zákazníkov v nový podnik. Už len preto, že podnik sa odlišuje od ostatných podnikov svojimi produktmi a službami, môže u zákazníkov viesť k nedôvere a tým pádom, môže vzniknúť menšia návštevnosť. Preto tomuto faktoru bola pridelená váha 0,2 a hodnotenie -3.

Tabuľka 21. Analýza slabých stránok v podniku

SLABÉ STRÁNKY			
	váha	hodnotenie	výsledok
1. Nedostatok finančných prostriedkov na riadenie podniku.	0,4	-5	-2
2. Nedostatok skúseností s riadením podniku.	0,3	-3	-0,9
3. Slabá propagácia.	0,1	-2	-0,2
4. Nedôvera zákazníkov v nový podnik.	0,2	-3	-0,6
Súčet	1	-13	-3,7

Zdroj: Vlastné spracovanie [26]

9.3 Analýza příležitostí v podniku

Tretí krok SWOT analýzy, bolo vytvorenie tabuľky, ktorá obsahuje jednotlivé faktory, ktoré analyzujú príležitosti podniku a následne bola k nim pridaná hodnota od 0 až do 5.

Za prvú príležitosť sa môže považovať vysoký záujem o produkty. Cieľom je ponúkať stále niečo nové, čím by sa získal vysoký záujem, a tým pádom zvýšila aj návštevnosť podniku. Preto tomuto faktoru bola pridelená váha 0,3 a hodnotenie 4.

Druhou príležitosťou je ponuka raňajok, predstavujú výhodu pre podnik, keďže sú veľmi dôležité v živote človeka. Raňajky je možno konzumovať priamo v podniku poprípade si vziať jedlo so sebou. Podnik ponúka výber sladkých a slaných raňajok. Touto možnosťou chce podnik prilákať veľa zákazníkov, preto tomuto faktoru bola pridelená váha 0,2 a hodnotenie 3.

Tretou príležitosťou je rozšírenie podniku do iných miest. Týmto krokom by mohol podnik prilákať množstvo nových zákazníkov. Tomuto faktoru bola pridelená váha 0,3 a hodnota 5, pretože je to veľká príležitosť pre podnik, aby sa zviditeľnil a stal známym.

Štvrtou príležitosťou je získanie stálych zákazníkov. Tento faktor sa považuje tiež za dobrú príležitosť, pretože ak má podnik stálych zákazníkov, ktorý pravidelne navštevujú kaviareň, je veľmi pravdepodobné, že o tomto podniku povedia aj svojim známym a môžu podniku zväčšiť klientelu, a tým pádom aj ziskovosť. Preto tomuto faktoru bola pridelená váha 0,2 a hodnotenie 3.

Tabuľka 22. Analýza príležitostí v podniku

PRÍLEŽITOSTI			
	Váha	hodnotenie	výsledok
1. Vysoký záujem o produkty.	0,3	4	1,2
2. Možnosť raňajok.	0,2	3	0,6
3. Rozšírenie podniku do iných miest.	0,3	5	1,5
4. Získanie stálych zákazníkov.	0,2	3	0,6
Súčet	1	15	3,9

Zdroj: Vlastné spracovanie [26]

9.4 Analýza hrozieb v podniku

Štvrtý krok SWOT analýzy, bolo vytvorenie tabuľky, ktorá obsahuje jednotlivé faktory, ktoré analyzujú hrozby podniku a následne bola k nim pridaná hodnota od 0 až do -5.

Za prvú hrozbu podniku sa považuje konkurencia. Hrozbou môže byť to, že v okolí sa môžu nachádzať podniky s podobným zámerom podnikania, ktoré môžu po čase prejsť k ponuke rovnakého sortimentu a služieb, preto tomuto faktoru bola pridelená váha 0,2 a hodnotenie -3. V hodnotení boli brané podniky, ktoré sa nachádzajú v okolitých mestách poprípade by mohol vzniknúť nový podnik, ktorý by bol hrozbou.

Druhou hrozbou je možnosť ekonomickej recesie. Táto hrozba by mohla vzniknúť v prípade, že dôjde k spomaleniu rastu podniku. Príčinou môže byť aj rastúca inflácia, kde sa zvyššia ceny tovarov a služieb. Preto tomuto faktoru bola pridelená váha 0,2 a hodnotenie -4.

Tretou hrozbou sú dlhé povoloňovacie lehoty, do ktorých patrí napríklad hygiena a podobne. Tento faktor sa berie za veľmi veľkú hrozbu, pretože môže posunúť prevádzkovanie kaviarne na dlhú dobu a s tým priniesť aj veľa problémov. Preto tomuto faktoru bola pridelená váha 0,3 a hodnotenie -4.

Za štvrtú hrozbu sa považuje zmena v legislatíve. Môže dôjsť k zmene zákona o daniach, o zdravotnom a sociálnom poistení a podobne. Môžu sa tiež vyskytnúť zmeny týkajúce sa zákona práce alebo zákon o potravinách. Každá zmena zákonov predstavuje existenčnú hrozbu pre podnik. Preto tomuto faktoru bola pridelená váha 0,3 a hodnotenie -3.

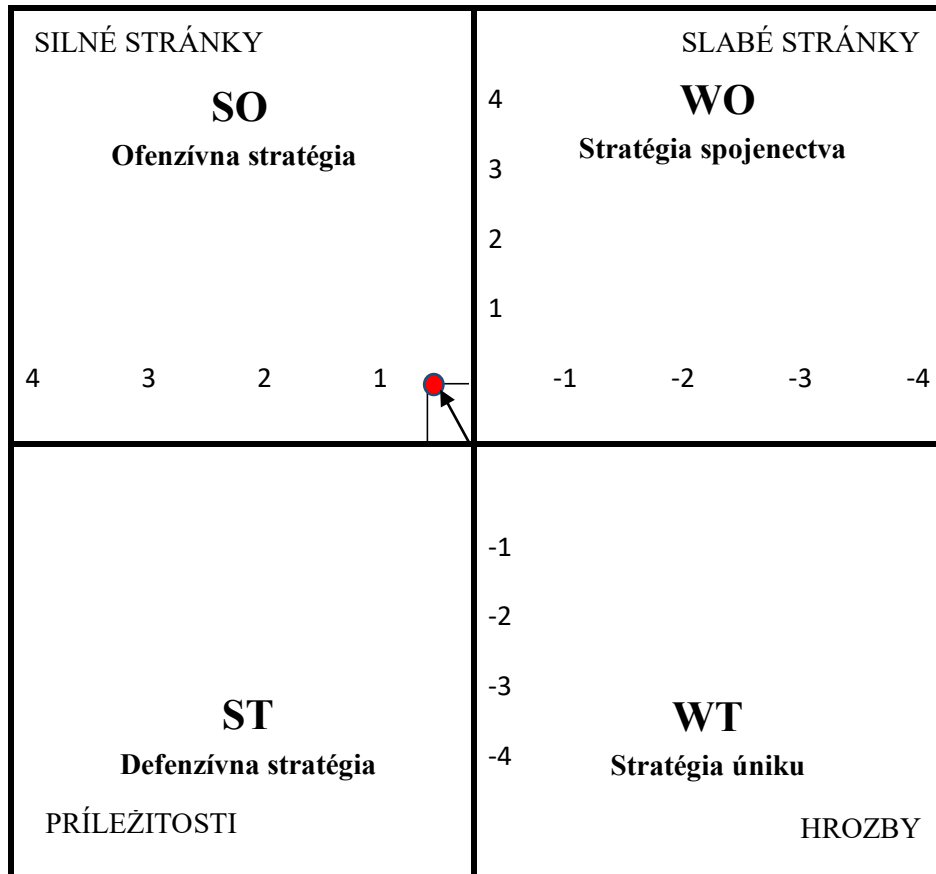
Tabuľka 23. Analýza hrozieb v podniku

HROZBY			
	váha	hodnotenie	výsledok
1. Konkurencia.	0,2	-3	-0,6
2. Možnosť ekonomickej recesie.	0,2	-4	-0,8
3. Dlhé povoloňovacie lehoty (hygiena a pod.).	0,3	-4	-1,2
4. Zmeny v legislatíve.	0,3	-3	-0,9
Súčet	1	-14	-3,5

Zdroj: Vlastné spracovanie [26]

9.5 Výsledok analýzy

Celkovým výsledkom SWOT analýzy je hodnotenie silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb podniku na základe určitej stratégie.



Obrázok 11. Vyhodnotenie SWOT analýzy [26]

Výsledkom SWOT analýzy je ofenzívna stratégia. Silné stránky a príležitosti prevažujú nad slabými stránkami a hrozbami, tým pádom je podnik prosperujúci a vie využiť všetky svoje príležitosti, ktoré sa ponúkajú. Aj napriek slabým stránkam a hrozbám, akými sú nedostatok skúseností s riadením podniku, či prvotná nedôvera zákazníkov v nový podnik, by mali prevažovať silné stránky podniku, ktoré majú zabezpečiť, že podnik bude prosperovať. Vďaka kvalitným produktom a zaujímavým novým službám by sa mal stať jediným podnikom svojho druhu, ktorý si získa stálych zákazníkov a postupne rozšíri svoje meno a aj pôsobenie do iných miest.

ZÁVĚR

Cieľom bakalárskej práce bolo oboznámiť čitateľa s využitím metód projektového managementu pri založení firmy. Popísať proces založenia podniku od samotnej kúpy až po kúpu priestoru, cez vybavenie živnosti až po samotné otvorenie prevádzky. Následne boli tieto poznatky aplikované na vlastnom podniku prostredníctvom metód projektového managementu na zistenie, či by bol podnik prosperujúci alebo naopak nebol. Na základe vypracovaných metód bolo zistené, že podnik má zopár nedostatkov, a preto bolo potrebné navrhnúť opatrenia k ich eliminácii.

Prvou aplikovanou metódou bol logický rámec, prostredníctvom ktorého sa zistilo, ktoré činnosti sú nevyhnutné pri dosiahnutí stanovených cieľov, a taktiež sa dokázali indentifikovať riziká, ktoré môžu vzniknúť pri jeho zakladaní. Následne bol ku metóde vytvorený harmonogram, ktorý predstavuje dostatočnú časovú rezervu na to, aby sa vybavili všetky potrebné úkony na jeho realizáciu.

Druhou aplikovanou metódou bola sieťová analýza. Pomocou nej sa zistili činnosti, pri ktorých môže dôjsť ku kritikej ceste, a môže tým pádom ohroziť celý projekt. Jednotlivé činnosti na seba navzájom nadväzujú, to znamená, že ak dôjde k ohrozeniu jednej z nich, môže to ohroziť nasledujúce činnosti. Preto je dôležité stanoviť si dostatočnú časovú rezervu na to, aby nedošlo ku komplikáciám a následne k ohrozeniu projektu.

Treťou aplikovanou metódou bola skórovacia metóda s mapou rizík, ktorá zistila, ktoré riziká môžu vzniknúť pri zakladaní podniku. Jednotlivé riziká boli ohodnotené štyrmi respondentmi, ktorí priradili ku každému riziku bodové hodnotenie na základe stanovenej stupnice, podľa vlastnej úvahy. Z ohodnotených rizík sa zistilo, že za najviac rizikové faktory sú založenie živnosti a neschválenie pôžičky. Pri nesplnení týchto dvoch faktorov by došlo k celkovému zlyhaniu zámeru. Preto boli ku každému faktoru navrhnuté opatrenia na elimináciu ich vzniku.

A poslednou metódou bola SWOT analýza, ktorá skúmala externé a interné prostredie podniku. Výsledkom SWOT analýzy vznikla ofenzívna stratégia, čo pre podnik predstavuje, že aj napriek slabým stránkam a hrozbám, nad nimi prevažujú silné stránky a príležitosti, ktoré podnik dokáže využiť vo svoj prospech a môže byť prospešný.

Verím, že práca môže byť prospešná pre začínajúcich podnikateľov, ako úvod do problematiky, a ako predloha pri zakladaní firmy, aby vedeli, aké kroky použiť, a čo je potrebné pri zakladaní podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ČERVENÝ, Radim, Lucja MATUSIKOVÁ a Karel STELMACH. *Business plán: krok za krokem*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.
- [2] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- [3] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-802-4728-483.
- [4] DOLEŽAL, Jan, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-802-4756-202.
- [5] DVOŘÁČEK, Jiří, Peter SLUNČÍK a Branislav LACKO. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4002-243.
- [6] GOROZA, V. 2008. *Projektový manažment*. Bratislava : Merkury, 2008. ISBN 978- 80-89143-70-2.
- [7] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.
- [8] KOLČAVOVÁ, Alena, Lucja MATUSIKOVÁ a Karel STELMACH. *Kvantitativní metody v rozhodování: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 4., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7318-950-1.
- [9] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektu se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2011, 548 s. ISBN 978-80-247- 3221-3.
- [10] KREMEŇOVÁ, Ivana a kol. 2009. *Projektový manažment*. 1. vyd. Žilina: Žilinská univerzita, 2009. ISBN 978-80-554-0148-5.
- [11] MÁCHAL, Pavel, Martina ONDROUCHOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. Fifth edition. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8..
- [12] MAJTÁN, Miroslav. *Projektový manažment*. 1. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. ISBN 978-80-89393-05-3.
- [13] MYŠKOVÁ, Renáta, Peter SLUNČÍK a Branislav LACKO. *Strategický management: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7395-755- 1.

- [14] PAPULOVÁ, Zuzana. Strategické analýzy s podporou strategického myslenia: aktuálny trend v strategickom manažmente. Bratislava: Kartprint, c2012. ISBN 978-80-89553-10-5.
- [15] PAWLICZEK, Adam, Lucja MATUSIKOVÁ a Karel STELMACH. *Zakládání podniku a investování: podnikatelský záměr : pro distanční formu studia*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2013. ISBN 978-80-7248-838-4.
- [16] POSNER, Keith, Michael APLEGARTH a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management: [příručka rad, metod a nástrojů pro vedoucí a členy týmů, kteří chtějí dobře a efektivně zvládat své úkoly a povinnosti]*. Fifth edition. Praha: Portál, 2006. Management do kapsy. ISBN 80-736-7141-7.
- [17] PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, c2013. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide). 5th ed. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute. ISBN 978-1-935589-67-9.
- [18] SAKÁL, P. a kol. autorov: Strategický manažment v praxi manažéra. Trnava: SP Synergia 2007. ISBN 978-80-89291-04-5
- [19] SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7043-975-3.
- [20] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Podnikatelský plán a strategie: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-802-4741-031.
- [21] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-802-7100-750.
- [22] SYEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-4002-748.
- [23] ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-251-2835-0.
- [24] TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice
- [25] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-807-2612-000.
- [26] Vlastné spracovanie

Internetové zdroje:

- [27] ČERVENÝ, Karel. A jak se z Dojné krávy stane Bídny pes? Předpoklady úspěšných inovací. *Technický denník* [online]. 2017 [cit. 2020-01-30]. Dostupné z: https://www.technickytydenik.cz/rubriky/serialy/predpoklady-uspesnych-inovaci/a-jak-se-z-dojne-kravy-stane-bidny-pes_41130.html
- [28] Metódy prípravy výroby: Sieťová analýza. *Management, marketing SK* [online]. [cit. 2020-02-25]. Dostupné z: <https://managment-marketing.studentske.cz/2008/09/metdy-prpravy-vroby-sieov-analza.html>
- [29] Metódy sieťovej analýzy. *ManagementMania* [online]. 2015 [cit. 2020-02-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/metody-sietovej-analyzy>
- [30] Podnikanie v definíciách a porovnaniach. *Slovak Business Agency* [online]. 2020 [cit. 2020-02-25]. Dostupné z: www.sbagency.sk/podnikanie-v-definiciach-a-porovnaniach#.XIV4H25FxpZ
- [31] SWOT analýza. *EUROEKONÓM.SK* [online]. 2020 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Zoznam symbolov:

€	Euro
m ²	Meter štvorcový

Zoznam skratiek:

A POD.	A podobne
BCG	Boston Consulting Group
CPM	Critical Path Method
IQOS	I quit ordinary smoking
KOL.	Kolektív
M. E.	Michael Eugene
MAX.	Maximálne
MIN.	Minimálne
NAPR.	Napríklad
PEST	Program Evaluation and Review Technique
PMI [®]	Project Management Institute
POR.	Poradové
RESP.	Respektíve
SMART	Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-Bound
SOC.	Sociálne
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threat
TZV.	Takzvane
WIFI	Bezdrôtová sieť

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázok 1. Trojimperativ projektu [4]	13
Obrázok 2. Životný cyklus projektu [23].....	15
Obrázok 3. Mapa rizík skórovacej metódy [2]	19
Obrázok 4. Príklad mapy rizík pre viacej prípadov [2]	19
Obrázok 5. SWOT analýza [31]	22
Obrázok 6. Porterov model piatich síl [18].....	24
Obrázok 7. BCG matica [27]	25
Obrázok 8. Ganttov diagram [26]	37
Obrázok 9. Sieťová analýza [26]	39
Obrázok 10. Mapa rizík [26].....	47
Obrázok 11. Vyhodotenie SWOT analýzy [26].....	53

SEZNAM TABULEK

Tabuľka 1. Logický rámec.....	16
Tabuľka 2. Tabuľka rizikových faktorov.....	18
Tabuľka 3. Tabuľka k oceneniu rizík pre rizikové faktory.....	18
Tabuľka 4. Tabuľka návrhu opatrení k zníženiu rizika	18
Tabuľka 5. Otváracie hodiny kaviarne	33
Tabuľka 6. Logický rámec.....	34
Tabuľka 7. Tabuľka sieťovej analýzy.....	38
Tabuľka 8. Identifikácia rizika.....	41
Tabuľka 9. Miera rizika	41
Tabuľka 10. Nevhodný priestor pre zriadenie kaviarne	42
Tabuľka 11. Nezaistenie dodávateľa	42
Tabuľka 12. Nekvalitné kávové zrná.....	43
Tabuľka 13. Nezaistenie materiálu	43
Tabuľka 14. Nezaistenie personálu.....	44
Tabuľka 15. Neschválená kolaudácia, ktorá prebehla kontrolou.....	44
Tabuľka 16. Neschválenie živnosti.....	45
Tabuľka 17. Neschválená pôžička	45
Tabuľka 18. Návrhy na opatrenia k zníženiu rizika.....	46
Tabuľka 19. SWOT analýza	48
Tabuľka 20. Analýza silných stránok podniku	49
Tabuľka 21. Analýza slabých stránok v podniku	50
Tabuľka 22. Analýza príležitostí v podniku	51
Tabuľka 23. Analýza hrozieb v podniku	52