

Analýza podnikatelských rizik

Barbora Zelinková

Bakalářská práce
2016



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: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora Zelinková**
Osobní číslo: **L12481**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza podnikatelských rizik**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujete rešerši vztahující se k problematice rizik v organizaci a jejich řízení.
2. Analyzujete řízení rizik ve vybrané organizaci.
3. Vymezte problematické oblasti.
4. Na základě výsledků analýzy formulujte návrhy na doporučení pro vybranou organizaci.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

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

[2] SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

[3] MERNA, T., AL-THANI, F.F. Risk management. Řízení rizik ve firmě. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **5. února 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **9. května 2016**

V Uherském Hradišti dne 22. února 2016



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



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

Prohlašuji, že

- 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 obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti

9.5.2016

Zelinková Barbora
.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou podnikatelských rizik v oblasti pohostinství, kdy se zaměří na problematiku podniku xy. Snaží se analyzovat a charakterizovat základní podnikatelská rizika a následně je implementovat do vybraného podnikatelského subjektu a navrhnout metody na jejich snížení. Teoretická část je zaměřena na terminologii podniku, podnikání, rizik a metod zpracování. Praktická část obsahuje popis podniku xy, fungování a právní normy podniku xy. Objevují se zde analýza BCG matice, PESTLE, SWOT, HACCP a Porterova analýza.

Klíčová slova: BCG matice, PESTLE analýza, SWOT analýza, HACCP analýza, BCG matice, Porterova analýza, pohostinství

ABSTRACT

Thesis deals with the analysis of business risks in the hospitality industry, which will focus on the issue of xy. It tries to analyze and characterize the underlying business risks and then implement it in selected business entity and propose methods to reduce them. The theoretical part focuses on the terminology of enterprise, entrepreneurship, risk and processing methods. The practical part contains a description of the business xy, operational and legal standards xy. They appear here BCG matrix, PESTLE analysis, SWOT, HACCP and Porter analysis.

Keywords: BCG matrix, PESTLE analysis, SWOT analysis, HACCP analysis, Porter analysis, hospitality

Poděkování v této práci patří paní Ing. Slavomíře Vargové Ph.D. za vstřícný přístup, cenné rady a připomínky k vypracování mé bakalářské práce a všem, kteří mě podporovali.

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

„Životní úspěch nezávisí na podmínkách, které máme, ale na rozhodnutích.“

Hal Urban

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PODNIKÁNÍ	11
1.1 DŮVODY PODNIKÁNÍ	11
1.2 TYPY PODNIKÁNÍ.....	11
1.2.1 Podnikání jako životní styl.....	12
1.2.2 Zdrženlivé podnikání	12
1.2.3 Nadějně podnikání	12
1.2.4 Podnikání s potencionálem vysokého růstu	12
1.2.5 Revoluční podnikání	13
2 PODNIK	14
2.1 ČINNOSTI PODNIKU.....	14
2.2 TYPOLOGIE PODNIKŮ.....	15
3 RIZIKA	17
3.1 KLASIFIKACE RIZIK	17
3.2 MANAGEMENT RIZIKA.....	17
3.3 PODNIKATELSKÉ RIZIKO	18
3.3.1 Druhy podnikatelských rizik	18
4 METODY ZPRACOVÁNÍ	21
4.1 BCG MATICE.....	21
4.2 PESTLE ANALÝZA.....	22
4.3 SWOT ANALÝZA	22
4.4 HACCP ANALÝZA	23
4.5 PORTEROVA ANALÝZA	23
II PRAKTICKÁ ČÁST	25
5 PODNIK XY	26
5.1 FUNGOVÁNÍ PODNIKU XY	26
5.2 PRÁVNÍ FORMA PODNIKU XY	27
6 ANALÝZA RIZIK	29
6.1 IDENTIFIKACE RIZIK	29
6.1.1 BCG matice	30
6.1.2 PESTLE analýza	31
6.1.3 SWOT analýza	34
6.1.4 HACCP analýza	38
6.1.5 Porterova analýza	45
6.2 ANALÝZA RIZIK.....	47
7 NÁVRHY ŘEŠENÍ	52
ZÁVĚR	54
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	56
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	59
SEZNAM OBRÁZKŮ	60

SEZNAM TABULEK.....	61
SEZNAM PŘÍLOH.....	62

ÚVOD

Všechny naše aktivity doprovázejí různá rizika a nejistoty. V současné době se intenzivně rozvíjí věda a technika, a tím vznikají nové technologie. S tímto vývojem jsou spjata i nová rizika, kterým jsme dříve nemohli čelit, protože neexistovali. Podnik, který se chce v dnešní době udržet na trhu a uspět, je nutno aby znal svůj cíl, vizi, poslání. Právě tato definice je schopna podnik posunout dál a přiblížit jej k požadovaným cílům.

Veškeré podnikatelské činnosti zabraňují, podobně jako každý jednotlivec, rizikům. Na obranu proti rizikům se rozvinul rizikový management nebo jiným způsobem řečeno řízení rizik. Rizikový management se zabývá rozpoznáváním rizik, analyzováním a ohodnocením, zjišťováním možných ztrát a škod, které mohou rizika způsobit. Po tomto vyhodnocení rizik dále doporučit opatření, které by rizika v budoucnu odstraňovala.

Tato bakalářská práce je rozčleněna na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část je rozvrhnutá do čtyř kapitol. Tato část obsahuje teoretické znalosti k problematice analýzy podnikatelských rizik, konkrétně charakteristikou podniku, podnikání, riziky a metodami zpracování.

V praktické části je prezentován analyzovaný podnik xy. Je rozdělena do třech kapitol. První kapitola se zabývá podnikem xy, fungováním a právní formou podniku xy. V druhé kapitole jsou provedeny analýzy jeho současných podnikatelských rizik. Poslední kapitola se věnuje vyhodnocení provedených analýz a jsou navrženy opatření k minimalizaci těchto rizik v podniku xy.

Cíl této bakalářské práce je zaměřen na analýzu rizik, které se vyskytují v podniku xy z hlediska technického vybavení a provozních podmínek. Dále odhalit pravděpodobné nedostatky, které mohou vyvolat možná rizika pro podnik xy. Na základě nedostatků navrhnout snížení či eliminaci rizik, aby podnik xy efektivněji vykonával svou práci za účelem spokojenějších zákazníků a vyšších zisků.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ

Jelikož bakalářská práce nese název Analýza podnikatelských rizik podniku xy je třeba si vymezit pojem podnikání. Tudíž tato kapitola se zabývá definicí pojmu podnikání a jeho možnými důvody, a následně definuje jednotlivé typy.

Při podnikání je postup většinou shodný. Podnikatel spatří šanci na trhu a začne podnikat. Podniká sám nebo s několika společníky. Pokud danou šanci uchopí správně, jeho firma poroste. Jestliže si však nezachová podnikatelského ducha a nehledá neustále nové příležitosti, reakce jeho firmy na trh zbrzdí a rozvoj firmy se přeruší. Podnikat je zapotřebí neustále, jen ovládat firmu nestačí. Je jedno je-li firma velká, malá nebo jakou má historii.

Jakákoliv firma řeší své specifické problémy, ale jedno mají všechny firmy společné, a to aby na trhu uspěly, musí umět identifikovat, posoudit a zmocnit se šance. [1]

1.1 Důvody podnikání

Při rozhodnutí začít podnikat, tedy věnovat se kariéře podnikatele, by měla předcházet svědomitá úvaha. Postavení podnikatele znázorňuje pro každého, kdo se rozhoduje podnikat řadu negativních, ale i pozitivních následků. Tyto následky by si měl potencionální podnikatel uvědomit, zvážit a zhodnotit. I když zapojení do podnikání nepředstavuje nevratitelný proces, je sjednoceno s vynaložením zřetelných investic, které mohou být ztraceny, nemluvě o duševní újmě, jestliže se tento úmysl nezdaří. Na druhé straně je škoda nevyužít dobrou podnikatelskou myšlenku, pokud zaměstnanec jeho povolání nenaplnuje.

1.2 Typy podnikání

Každý podnikatel začíná podnikat s nějakou vidinou, kam až by svou podnikatelskou činnost chtěl dotáhnout. Od této vidiny se pak odvíjí typ podniku, podnikatel vytvoří, jeho potenciál, výši rozvoje, množství zdrojů nezbytných pro chod a další vzrůst podnikání, finanční plánování nebo konkurenční strategie. S vidinou souvisí i způsobilost, obratnost a zkušenosti, které podnikatel a jeho tým budou potřebovat. Na základě zkoumání v 500 společnostech Amar Bhidé definoval pět kategorií podnikání.

1.2.1 Podnikání jako životní styl

Malých podnikatelů je většina a podnikají, protože nechtějí být zaměstnaní. Přejí si být svým vlastním pánem, a to i za cenu, že zůstanou malou firmou. Pohybují se na místním trhu a nemají velkou ctížádost pojmout další části trhu. Záměrně zachovávají svou malou firmičku, aby s ní nebylo moc námahy a je naprosto jedno, že by si mohli vydělat mnohem víc finančních prostředků, kdyby byli zaměstnaní. Příkladem by mohla být kadeřnice na volné noze.

1.2.2 Zdrženlivé podnikání

Další kategorie podnikatelů je o něco více prosperující než předchozí. Jejich firmy zahrnují větší část trhu a získávají více finančních prostředků, přesto však okruh působení firmy nepřekročí hranice regionu. Příčin může být několik. Podnikatel pojmá svou podnikatelskou činnost jako něco víc, než jen být svým vlastním pánem, avšak nemá dostačující způsobilost vést firmu nad určitý rozměr.

1.2.3 Nadějně podnikání

Tito podnikatelé se ubírají do podnikání s jasnou vidinou stát se jedničkou na místním nebo dokonce regionálním trhu. Používají podstatně expanzivní taktiku pro získání a udržení klientů než předchozí kategorie a pracují na nepřetržitém zlepšování, popřípadě na inovacích. Vlastní růst firmy ovládají tak, aby jim přispěl stát se ještě lepšími. Na druhou stranu znají svá omezení a nepouštějí se do boje s obry. Tito podnikatelé mají sklon vyhnout se cizímu financování a pohybují se jen na trzích s nejmenší nestálostí.

1.2.4 Podnikání s potenciálem vysokého růstu

Jen velmi málo podnikatelů se dokáže odhodlat do podnikání s potenciálem k velkému rozmachu. Nejdřív je zapotřebí identifikovat a popadnout výrazně lukrativní příležitost nebo navrhnout naprosto nový výrobek či technologii. Tito podnikatelé se před počátkem jejich podnikání zabývají intenzivním rozbořem trhu, aby dokázali ztotožnit právě takovou šanci, která by jim umožňovala založit firmu s potenciálem k významnému růstu. Vést takovou firmu vyžaduje odborné vedení, neboť nejnáměnnějšími konkurenty nebude ni-

kdo jiný než prosperující firmy s náležitým managementem. Tyto firmy se zaměřují na revoluční inovace, které jim dovolí vybudovat zcela nový trh, který si následně podma-
ní.

1.2.5 Revoluční podnikání

Revoluční podnikatel se najde jedenkrát, případně dvakrát za deset let. Tomuto podnikateli nestačí dostavit se s unikátním produktem, pro který je schopen vybudovat zcela nový trh. Tito podnikatelé vstupují na trh s kompletně novým pojetím samotného podnikání, že současné firmy nejsou schopny zachovat si krok a postupně vypadnou ze hry. [2]

2 PODNIK

Pro potřeby bakalářské práce je třeba nejen vymezit pojem podnikání, které je uvedeno v předchozí kapitole, ale také je třeba definovat podnik a jeho činnosti. Zároveň podnik můžeme dělit podle určitých hledisek, které jsou předmětem řešení jedné z podkapitol. Na základě této typologie bude možné v praktické části bakalářské práce určit typ analyzovaného podniku.

Za podnik považujeme jakýkoliv subjekt provozující činnost, která spočívá v nabízení zboží či služeb na trhu. Přitom nerozhoduje, zda podnik při své činnosti dosahuje zisku, ale že oslovuje klienty s nabídkou svých činností. Také není rozhodující, jakou právní formu na sebe podnik bere. Charakteristickým cílem jednotlivců, které označujeme jako podnik, je přežít, uchovat se jako podnik. [3]

2.1 Činnosti podniku

Podnik uskutečňuje vlastní cíle pomocí příslušných činností. Ty se liší pomocí charakteru podniku, podle odvětví, podle velikosti, podle vlastnictví a podle právní normy. Protože jakýkoliv podnik si můžeme představit jako jistý systém se vstupy a výstupy, jehož hlavní funkcí je transformovat vstupy na výstupy, mluvíme o funkcích podniku. Existuje celá množství koncepcí.

Produkční podniky zabezpečují tyto podnikové funkce:

- odbytovou,
- zásobovací,
- provozní,
- personální,
- investiční,
- finanční,
- vědecko-technickou a
- správu. [4]

2.2 Typologie podniků

Podniky můžeme členit z mnoha hledisek, k hlavním členění patří:

- podle předmětu činnosti,
- podle hospodářských sektorů a odvětví,
- podle velikosti
- a podle právní formy podnikání.

Podle předmětu činnosti

Podniky můžeme rozlišovat na:

- výrobní (výsledkem jejich funkce je nějaký produkt),
- obchodní (zprostředkovávají nákup a prodej),
- dopravní a spojové (zabezpečují přemístování osob, majetku, apod.),
- peněžní. (zajišťují peněžní činitele)

Podle hospodářských sektorů a odvětví

Podniky můžeme členit podle hospodářských sektorů, ve kterých se nacházejí. Sektorem se chápe úsek národního hospodářství, do něho je národní hospodářství podle jasného hlediska rozděleno. Mluvíme tak o sektoru veřejném, soukromém a smíšeném, nebo o sektoru primárním, sekundárním a terciárním.

Tradiční členění podniku je do tří základních sektorů:

- sektor zemědělství,
- sektor průmyslu
- a sektor služeb.

Podle velikosti

Podniky můžeme členit podle velikosti na velké, střední a malé. Případně je můžeme členit podrobněji do velikostních kategorií, přičemž měřítko třídění může být počet zaměstnanců, velikost obrátu, kapitálu nebo zisku. Třídění podniků nebylo trvale jednotné, vyskytovala se řada stanovisek k tomu, jak rozeznávat, který podnik je velký, střední či malý podnik.

Podle právní formy podnikání

Podniky lze členit na:

- podniky jednotlivců,
- obchodní společnosti a družstva,
- zvláštní právní formy podnikání
- a veřejné organizace. [5]

3 RIZIKA

Kapitola rizika popisuje co je to riziko, klasifikaci rizik a dále definuje management rizika a jeho základní dělení. Dále pak se kapitola zabývá definicí podnikatelského rizika a jeho druhy.

„Riziko má vliv na každý aspekt lidského života. Žijeme s ním každý den a učíme se řídit jeho vliv na naše životy. Ve většině případů je to prováděno nestrukturovanou činností, založenou na zdravém rozumu, příslušných vědomostech, zkušenostech a instinktu.“

Kterýkoliv podnikatelský subjekt stejně jako jakýkoliv jednatel se při svém působení setkává s rozdílnými riziky a druhy nebezpečí. Tyto nebezpečí nebo rizika mohou podnikatelským subjektům stejně jako každému jednotlivci vyvolat náramné škody či ztráty. Zvláště potom v současnosti, v období rostoucí globalizace, evoluci vědy a provázanosti podnikatelského prostředí je podstatné a nevyhnutelné, aby se podnikatelský subjekt dokázal s rizikem vypořádat, identifikoval ho, pracoval s ním, eliminoval a dohlížel na rizikové oblasti. [6]

3.1 Klasifikace rizik

V souvislosti s možnými úbytky lze riziko kategorizovat z mnoha hledisek, které jsou spojeny s působením organizace. Následky škod mohou ovlivňovat jednotlivé aktivity organizace, ale také vývoj jednotlivých manažerských funkcí organizace. Rizika sdružená s manažerskými funkcemi vznikají většinou z investičního rozhodování. [7]

3.2 Management rizika

Je metodika analýzy rizik a předpokládá postupy v jistých krocích, které by měly být v každém případě zachovány. V průběhu procesu by měly být i jasně dokumentovány. Tyto kroky, ve smyslu doporučení IEC lze shrnout do následujících bodů:

- analýza rizika,
- hodnocení rizika a
- redukce rizika.

Definice management rizik je užívána v řadě disciplín, krom technických věd i v ekonomice, ekologii a dalších. Ve své vysoce formalizované formě je znám zhruba 10 – 20 let. Management rizik je úzce spjat s životním cyklem zkoumaného řízení či systému. [26]

3.3 Podnikatelské riziko

Podnikatelské riziko je nedílnou součástí podnikání. Je spjata na jedné straně s nadějí na dosažení zvláště dobrých hospodářských výsledků, na druhé straně je však doprovází nebezpečí podnikatelského neúspěchu, přinášejícího ztráty, jenž mohou mít občas tak závažný rozměr, že výrazně narušují finanční rovnováhu firmy a mohou vést k jejímu úpadku. [8]

3.3.1 Druhy podnikatelských rizik

Druhy podnikatelských rizik rozdělujeme podle jejich věcné náplně.

Provozní rizika

Provozní rizika nebo také nazývané výrobní rizika v managementu rizik, představují druh podnikatelského rizika. Počínaje rizika plynoucí z výpadku nepřerušovaného provozu či poruchy. Zde můžeme zařadit výpadky elektrické energie, poruchy a havárie, kvůli kterým jsou vyprodukovány zmetky nebo přerušena výroba, náhrada za nemocného pracovníka nebo pracovníka odcházejícího z pracovního místa. U provozních rizik se musíme věnovat jejich prevenci, při té se pochopitelně mohou objevit sekundární rizika. Jestliže i přes provedené kroky nastane havárie, je nezbytné se intenzivně věnovat odstranění jejich následků, aby se minimalizoval dopad související se zastavením výroby. [9]

Informační rizika

Podstata informační bezpečnosti narůstá s významem ochrany informací jako jednoho z důležitých zdrojů organizace. Informační bezpečnost je systematická, opakující se sada vzájemně provázaných aktivit, jejichž úmyslem je zabezpečit informace v organizaci a tedy vymezit pravděpodobnost výskytu rizik jako je jejich únik, zneužití, ztráta či odci-

zení, které mohou mít pro organizaci nepříjemné následky. Rizika úniku či využití informací hrozí nejen z okolního prostředí, ale především uvnitř organizace samotné. [10]

Ekonomická rizika

Ekonomická i finanční rizika v managementu rizik zahrnují a mají vliv na ekonomické výsledky podniku. Ekonomická rizika patří mezi závažná rizika. Jedná se o rizika sloučená s hospodařením a správou ekonomiky v podniku, s nedopatřeními v jiných zónách podniku i činitele vně podniku. Uvnitř podniku to mohou být rizika spojená s nepřiměřenou finanční správou včetně následků s nimi sdruženými (ztráta, zadluženost, problémy s likviditou atd.), nastavení struktury vnitropodnikového řízení a nepatřičného řízení jiných zón podniku, zvláště efektivnosti výroby. Vně podniku se potom jedná zvláště o okolnosti podnikání - politické, legislativní, obchodní, tržní a ekonomické. U ekonomických a finančních rizik je podstatné se věnovat jejich předcházení. [11]

Tržní rizika

Tržní rizika neboli také obchodní rizika v managementu rizik zahrnují pojmem, který určuje rizika spojená s úspěšností podniku na trhu. Do těchto rizik můžeme začlenit poptávková a prodejní rizika, rizika sdružená s upřednostněním spotřebitelů a chováním konkurence. [12]

Marketingová rizika

Marketingová rizika v managementu rizik zaznamenávají pojmem, který určuje rizika spojená s přiměřeným zvolením a zacílením marketingových aktivit - např. marketingové kampaně, tržní segmentace, s vhodně zvoleným produktem a se správným posouzením rozvojem trhu. [13]

Sociální rizika

Sociální rizika v managementu rizik představují pojem, který stanovuje rizika spojená s chováním a jednáním lidí. Jedná se zvláště o:

- manažerská rizika - rizika související s nepřiměřenými rozhodnutími manažerů a vlastníků podniků;
- sociálně patologická rizika - krádeže;
- skupinové hrozby - například masová migrace z míst se špatnou hospodářskou situací, přírodními katastrofami, různými konflikty;
- zdravotní rizika - riziko pandemie. [14]

Legislativní rizika

Legislativní rizika v managementu rizik, jsou pojmem, který vyznačuje rizika spojená s legislativním uspořádáním podnikání. Jedná se zejména o nové a přeměny stávajících zákonů a norem a následky z nich plynoucí. [15]

Politická rizika

Politická rizika v managementu rizik, jsou pojmem, který určuje rizika spojená se změnami státního systému a vládní zaměření. Jedná se hlavně o války, terorismus, stávkové nepokoje a politická rozhodnutí, znárodnění, zestátnění, podpory a omezení podnikání v určité zemi. [16]

Projektová rizika

Projektová rizika obsahují veškeré druhy rizik, která mohou libovolným chováním ohrozit projekt. Zásadní projektová rizika jsou ta, která ohrožují účel, dobu a investice projektu. Projektová rizika častokrát nastávají kvůli přeměnám v projektu, kvůli nedostatečné komunikaci na projektu a v důsledku přeměn vnějších okolností a předpokladů. Taktéž předmět projektu na projektová rizika významně působí. [17]

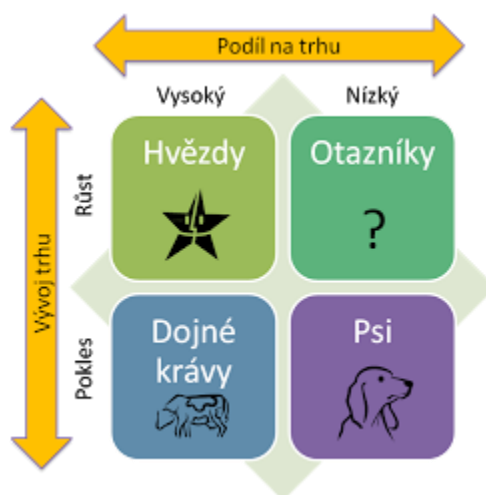
4 METODY ZPRACOVÁNÍ

Je známo, že chce-li osoba něco řídit a ovládat musí danou věc podrobně znát a chápat ji. Stejně tak to platí i pro řízení rizik. I kdybychom vynaložili sebevětší úsilí při procesu řízení rizik, již není možné nahradit chyby, které již byly učiněny při analýze rizika.

Kapitola definuje vybrané analýzy rizik, se kterými se bude následně bakalářská práce zabývat. V bakalářské práci budou použity metody: BCG matice, PESTLE analýza, SWOT analýza, HACCP analýza a Porterova analýza.

4.1 BCG matice

Bostonská matice neboli matice BCG pochází od názvu firmy Boston Consulting Group (BCG). V praxi je velmi využívanou metodou. Jedná se o jednu z nejpraktičtějších a na prezentování velice srozumitelných analytických technik ve firmě. Má klíčový význam pro stanovení vhodné produktové taktiky každého podniku. Využívá se k hodnocení portfolia produktů firmy. Podstatou matice je vyhodnocení jednotlivých produktů, tedy výrobků či služeb firmy ve dvou směrech – míra růstu na trhu a podíl na trhu. Tržní podíl a rychlost jeho zvyšování se u produktů mění v čase. Výrobce je povinen proto řídit životní cyklus výrobku, poskytovatel služeb je zase nucen řídit životní cyklus služby. [22]



Obrázek 1 BCG matice [23]

4.2 PESTLE analýza

Tato analýza je analytická technika, která slouží ke strategické analýze okolního prostředí organizace. PESTLE je akronym počátečních písmen odlišných typů vnějších faktorů. Dělí se na faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. Podstatou této analýzy je identifikovat pro každou kategorii faktorů ty nejvýznamnější jevy, události, rizika a vlivy, které působí nebo budou působit na organizaci. Tato metoda je dílčí metodou používaných v oblasti analýzy dopadů. Někdy se používá jako vstupní analýza vnějšího prostředí do SWOT analýzy. [19]

4.3 SWOT analýza

Podstatou SWOT analýzy je stanovení strategie firmy a její prosperity. Hledá a analyzuje vnitřní a vnější faktory ovlivňující úspěšnost podniku. Využívá se především v managementu a marketingu. SWOT analýza umožňuje reálně zhodnotit sílu vlastního vnitřního prostředí podniku vzhledem k externímu prostředí. Rozdělení SWOT analýzy je velmi důležité, poněvadž na vnitřní prostředí může mít vliv management a určuje, co se v něm přihodí. Na rozdíl od vnějšího prostředí, jenž management bezprostředně ovlivnit nemůže. Vnější prostředí usměrňuje konkurence, dodavatelé apod. [20]

Ve SWOT analýze jsou užívány 4 různé strategie a to ofenzivní strategie, mírně ofenzivní strategie, defenzivní strategie a zůstatková strategie.

Tabulka 1 SWOT analýza (vlastní zpracování)

	Pomocné dosažení cíle	Škodlivé dosažení cíle
Vnitřní analýza	silné stránky (strengths)	slabé stránky (weaknesses)
Vnější analýza	příležitosti (opportunities)	hrozby (threats)

4.4 HACCP analýza

Je to mezinárodně uznávaná strukturovaná metoda, která napomáhá společnostem v potravinářském řetězci identifikovat nebezpečí a předcházet rizikům v odvětví bezpečnosti potravin, eventuálně řešit soulad s právními předpisy v dané oblasti. Metoda je vhodná také pro oblast krmiv, zdravotnictví, kosmetiky nebo pro výrobky vymezené dětem či jiné citlivé kategorii spotřebitelů. Metoda HACCP je systematický nástroj pro identifikaci zdravotních nebo hygienických ohrožení, které souvisí s výrobou anebo službou. [21]

4.5 Porterova analýza

Porterova analýza neboli metoda pěti sil je dílem Michaele E. Portera. Jde o způsob jak analyzovat odvětví a jeho rizika. Tento model pracuje s pěti prvky a odtud je název 5F. Podstatou této metody je prognózování vzniku konkurenčního stavu ve zkoumaném odvětví na základě odhadu pravděpodobného chování následujících činitelů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany.

Analýza pěti sil se skládá z:

- potencionálních konkurentů,
- dodavatelů,
- konkurence v odvětví,
- zákazníků,
- a substitutů. [24]



Obrázek 2 Porterova analýza [24]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PODNIK XY

Vybraným podnikem xy je restaurace, která je zaměřena na širokou skupinu zákazníků. A to rodiny s dětmi, páry, seniory a turistické zájezdy. Nachází se v blízkosti hlavní třídy v obci jen 10 minut chůze od známého hradu, v jedinečném stylu starověkého podhradí. Budova restaurace pochází z 19. století a prošla celkovou modernizací. Přizpůsobuje se současným potřebám novodobých hostů. Restaurace je nekuřáckou restaurací, podává dětské pokrmy, a také podává denní menu. Přes všechny okolnosti nebyl porušen romantický styl prostředí, který dýchá z každého koutu restaurace.

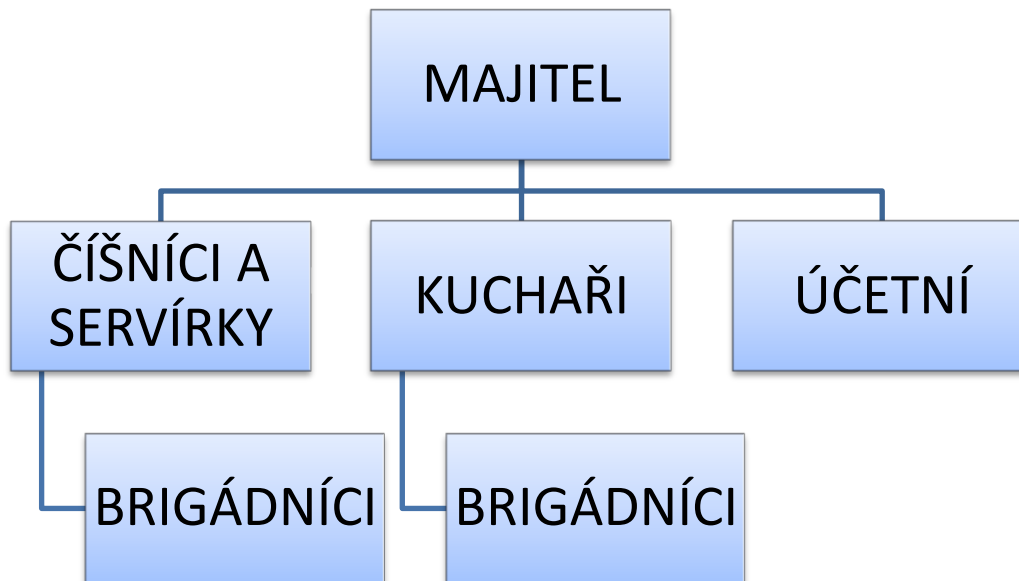
Z restaurace se skýtá jedinečný výhled na středověký hrad a okolní panenské lesy chráněné krajinné oblasti Český kras. Hlavní myšlenkou je poskytovat neopakovatelný zážitek a komfort za přijatelné ceny. Restaurace má kapacitu 250 míst a to 150 míst uvnitř a 100 míst venku. V restauraci je zavedena síť WIFI, která je zdarma.

Zákazníci zde mohou platit platebními kartami, hotovostí nebo stravenkami Sodexo, Ticket Restaurant nebo Chèque Déjeuner.

Dle typologie podniku lze podnik zařadit podle předmětu činnosti jako podnik výrobní v kombinaci s obchodním, jelikož podnik xy jak výrobou pokrmů, tak i prodejem nápojů, které sám nevyrobil, jen nakoupil a prodává s marží. Dále podle hospodářských sektorů a odvětví se jedná o sektor služeb. Podle velikosti podniku je tento podnik malým, jelikož má nízký počet zaměstnanců. V poslední řadě podle právní formy podnikání se jedná o podnik jednotlivce.

5.1 Fungování podniku XY

Hlavním představitelem restaurace je majitel, jenž rozhoduje o fungování a chodu restaurace. Všichni zaměstnanci jsou podřízeni majiteli a brigádníci jsou zase podřízeni zaměstnancům.



Obrázek 3 Znáznornění fungování restaurace (vlastní zpracování)

5.2 Právní forma podniku XY

Podnikání je založeno na základě živnostenského oprávnění. Hlavní činností restaurace je provoz restaurace, jenž je zaměřen na širokou klientelu. K provozu restaurace je potřebný dokument živnostenský list na hostinskou činnost.

Hostinská činnost je dle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání zařazena do živnosti řemeslné. „Odborná způsobilost pro řemeslné živnosti se prokazuje dokladem nebo doklady o

- a) řádném ukončení středního vzdělání s výučním listem v příslušném oboru vzdělání,
- b) řádném ukončení středního vzdělání s maturitní zkouškou v příslušném oboru vzdělání, nebo s předměty odborné přípravy v příslušném oboru,
- c) řádném ukončení vyššího odborného vzdělání v příslušném oboru vzdělání,
- d) řádném ukončení vysokoškolského vzdělání v příslušné oblasti studijních programů a studijních oborů,
- e) uznání odborné kvalifikace, vydaným uznávacím orgánem podle zákona o uznávání odborné kvalifikace, nebo
- f) získání všech profesních kvalifikací tak, jak jsou pro odpovídající povolání stanoveny v Národní soustavě kvalifikací.

Doklady prokazující odbornou způsobilost podle § 21 mohou být nahrazeny doklady o

- a) řádném ukončení středního vzdělání s výučním listem v příbuzném oboru vzdělání a dokladem o vykonání jednorochní praxe v oboru,
- b) řádném ukončení středního vzdělání s maturitní zkouškou v příbuzném oboru vzdělání a dokladem o vykonání jednorochní praxe v oboru,
- c) řádném ukončení vyššího odborného vzdělání v příbuzném oboru vzdělání a dokladem o vykonání jednorochní praxe v oboru,
- d) řádném ukončení vysokoškolského vzdělání v příslušné příbuzné oblasti studijních programů a studijních oborů,
- e) řádném ukončení rekvalifikace pro příslušnou pracovní činnost, vydaným zařízením akreditovaným podle zvláštních právních předpisů, nebo zařízením akreditovaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, nebo ministerstvem, do jehož působnosti patří odvětví, v němž je živnost provozována, a dokladem o vykonání jednorochní praxe v oboru, nebo
- f) vykonání šestileté praxe v oboru.“ [25]

6 ANALÝZA RIZIK

„Analýza rizika je základním prvkem rizikového inženýrství a je nutnou podmínkou rozhodování o riziku, a tedy základním procesem v managementu rizika. Téměř denně se objevují nové postupy, a to v tištěných publikacích a na internetu.“ Předmětem analýzy rizika je návrh, ale cílem ani návrhem analýzy rizika není zkoumání skutečností jistých. „Nebezpečí, která jsou známa, nemusí být vyhledávána, o pravděpodobnosti výskytu se nedá hovořit.“ [18]

Jelikož se bakalářská práce zabývá problematikou analýzy podnikatelských rizik tohoto podniku xy, proto se bude tato kapitola zabývat silnými a slabými stránkami restaurace, jejími příležitostmi a hrozbami, stanovením životního cyklu výrobků i hrozbami konkurence pro efektivnější hospodaření na trhu. Jelikož se jedná o podnik xy, který spadá do gastronomické sféry, je třeba, aby měl vypracovanou HACCP analýzu. Tato analýza definuje možné hrozby kontaminace potravin a stanovuje kritické body, které je třeba dodržovat.

6.1 Identifikace rizik

Tato kapitola definuje rizika, která se mohou vyskytnout v restauraci. Následně budou analyzována pomocí vybraných rizikových analýz.

Rizika budou rozčleněna do několika kategorií. Tyto kategorie jsou technologická nebezpečí, ekonomická nebezpečí, klimatická nebezpečí, psychologická nebezpečí a dopravní nebezpečí.

Mezi technologická nebezpečí patří nefunkční konvektomat, chybějící hasicí přístroje. Ekonomické nebezpečí může být špatný odbyt, málo finančních prostředků, neefektivní hospodaření s financemi. Klimatická nebezpečí zde můžeme zařadit i roční období a změny počasí. Psychologické nebezpečí tady můžeme jako riziko uvést činnost zaměstnanců ve stresu. Nedostatečná dopravní obslužnost patří mezi dopravní nebezpečí.

6.1.1 BCG matice

Profil Bostonské matice byl sestaven na základě informací restaurace o prodeji výrobků a služeb, jejich podílech na celkových tržbách a aktuálních trendech v poptávce. Tyto skutečnosti jsou rozděleny do jednotlivých segmentů vyhovujících členění BCG matice. Z průzkumu tržeb vyplývá, že největší podíl tvoří prodej denního menu.

Kategorii hvězd obsadil prodej specialit, na které restaurace láká pravidelně zákazníci. Se středním podílem na trhu a dle aktuálního vývoje růstu poptávky, byl do otazníků zařazen prodej dezertů, jejich problematika je popsána ve vyhodnocení.

Legenda:

1. **Dojné krávy** – prodej denního menu
2. **Bídni psi** – prodej salátů
3. **Otazníky** – prodej dezertů
4. **Hvězdy** – prodej specialit

Tabulka 2 BCG matice (vlastní zpracování)

	Vysoký tržní podíl	Nízký tržní podíl
Vysoká míra růstu	prodej specialit	prodej dezertů
Nízká míra růstu	prodej denního menu	prodej salátů

Vyhodnocení:

Dojné krávy

Do dojných krav lze v restauraci zařadit prodej denního menu. Tento prodej je hlavní složkou celkového zisku podniku. Restaurace v oblasti prodeje denních menu má stále zákazníky, tak i každý den velké množství turistů. Denní menu mají stabilní až mírně rostoucí podíl na trhu bez jakýchkoliv výkyvů.

Bídni psi

V této kategorii je zařazen prodej salátů. Prodej salátů neroste a ani se jeho růst neočekává. V současné době je zájem o saláty velmi nízký. Proto lze zvažovat snížení počtu salátů v nabídce restaurace, avšak stažení z prodeje nepřipadá v úvahu.

Otazníky

Do kategorie otazníků je zařazen prodej dezertů. Dezerty nepředstavují vysoké procento prodaného sortimentu, avšak je velký rozdíl mezi jednotlivými nabízenými dezerty, například koláče se těší větší oblibě než zmrzlinové poháry, které jsou převážně sezónní záležitostí. Proto je možné zvažovat, jestli zmrzlinové poháry nezařadit do jídelního lístku pouze v hlavní sezónu, tj. od jara do podzimu. Naopak koláče jsou dnes velmi žádané, především, ty které se v restauraci přímo pečou. Proto je třeba dbát na stále stejnou (vysokou) kvalitu podávaného sortimentů dezertů.

Hvězdy

Do této kategorie je zařazen prodej specialit. Speciality restaurace se vyznačují vysokou kvalitou prodávaného sortimentu a vzhledem k tomu je i vysoká míra růstu prodeje a zároveň vysoký podíl prodaného sortimentu. Snahou restaurace je především investovat do reklamy, aby své zákazníky upoutali a s hvězd se staly dojně krávy.

6.1.2 PESTLE analýza

Politické faktory a Legislativní faktory

Pro každý podnik v každé zemi je rizikem postoj a stabilita vlády. Každý podnik je povinen se řídit zákony, nařízeními vlády, vyhláškami a jinými normami platné pro Českou republiku. Jedná se především o zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, právnické osoby a obchodní společnosti řeší obchodní zákoník č. 513/1991 Sb.

Mimo živnostenského zákona by podnikatel měl rozhodně ovládat ještě alespoň zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb., zákon o DPH č. 235/2004 Sb. a daňový řád č. 280/2009 Sb.

V tomto prostředí se restaurace dotýká zvláště potravinářská legislativa, jde například o Nařízení o hygieně potravin, směrnici o všeobecné bezpečnosti výrobku, skladování a spotřebě potravin, atd. Podstatným faktem je také kontrola v oblasti Zákona o potravinách. Důležitými orgány jsou Česká obchodní inspekce a Státní zemědělská a potravinářská správa.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou tvořeny mnoha různými činiteli. Typickými činiteli jsou stabilita měny, měnové kurzy, fáze ekonomiky, podpora zaměstnanosti a mzdové náklady. Důležitým ekonomickým faktorem je kupní síla obyvatelstva. Většina podnikatelských subjektů se už potkala s ekonomickými nebo finančními problémy. Jednotlivé problémy se odrážejí na chodu podniku. Restaurace také čelí nejrůznějším činitelům, například stále se zvyšujícím nákladům (třeba růst ceny energií) nebo narůstání konkurenčního boje.

Sociální faktory

Třetí v oblasti PESTLE analýzy jsou sociální a demografické faktory. Restaurace je situována na území okresu Beroun, ve Středočeském kraji, v srdci Chráněné krajinné oblasti Český kras. Roční návštěvnost je odhadována na 2 miliony turistů. Turistika značně rychle narůstá, obzvláště díky podpoře Středočeského kraje, Turistického investičního fondu a Ministerstva pro místní rozvoj. Vzhledem k návštěvnosti této lokality je nepochybné, že se zde setkávají místní občané s turisty z nejrůznějších kontinentů světa, odlišných náboženských vyznání a různých věkových skupin.

Technologické faktory

Další zkoumaná oblast se zabývá technologickým prostředím, respektive technickými a technologickými faktory, které mohou ovlivnit činnost a rozhodování podniku. Významnou roli pro restauraci hraje celkový stav technologie. Velké riziko spočívá v přílišné zastaralosti a neefektivitě dosavadní technologie. Zásadní roli zde hraje informovanost re-

staurace o technických a technologických změnách, které probíhají v okolí restaurace. Předvídatost a pravděpodobnost vývoje směrů technického rozvoje může zasahovat do úspěšnosti restaurace.

V dnešní době se úroveň zaváděných technologií zvyšuje. Proto by se restaurace měla zajímat o nově vznikající technické a technologické procesy. Zavedením nové technologie může restaurace získat nižší náklady na vstupech či dosahovat větších zisků. Tyto změny vedou ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Technologické faktory úzce souvisí s finančními možnostmi restaurace. Ale zde je možnost různých speciálních programů, které zajišťuje vláda či Evropská unie.

Ekologické faktory

Poslední část analýzy vnějšího prostředí tvoří ekologie. Ekologické faktory jsou zaměřeny zvláště na oblast ochrany životního prostředí. Můžeme sem zařadit otázky zaměřující se na neúměrné znečištění ovzduší průmyslovými plyny či emisemi z výfukových plynů, znečištění užitkových vod, používání pesticidů a průmyslových hnojiv nebo pěstování geneticky modifikovaných plodin. Ekologie je neustále více diskutovaným a rozšiřujícím se tématem, které zasahuje do více sektorů každý rok. Velká většina všech činností svou podobou se dotýká životního prostředí. Zvláště v poslední době, můžeme sledovat úsilí ze strany státu na podporu ekologie. Stát vydává nejrůznější vyhlášky a normy, které pobízejí firmy, ale také domácnosti, aby používali ekologičtějších materiálů a postupů, aby také třídily odpad a docilovaly tak ochrany životního prostředí a jeho zachování pro nastávající pokolení. Tyto úsilí se pak u firem odrážejí zejména v podnikovém managementu. U sektoru domácností jde hlavně o třídění odpadu a ochranu životního prostředí.

6.1.3 SWOT analýza

Tabulka 3 Vnitřní analýza restaurace (vlastní zpracování)

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní analýza	<ol style="list-style-type: none"> celková rekonstrukce restaurace kvalitní služby 	<ol style="list-style-type: none"> nefunkční konvektomat chybí hasicí přístroje

Silné stránky

Mezi silné stránky restaurace jednoznačně patří celková rekonstrukce restaurace. V současné době je prostředí restaurace příjemnější jak pro zákazníky, tak i pro samotný personál. I vybavení restaurace se dočkalo výměny za kvalitnější. S tím souvisí i jeho další silná stránka a to ta, že v restauraci je nyní možno poskytovat kvalitní služby. Kvalitní služby představují jídlo vysoké kvality, kvalifikovaný a vstřícný personál.

Slabé stránky

Slabou stránkou restaurace je nefunkční konvektomat po dobu jeho výpadku. Je to především proto, že náklady na konvektomat jsou příliš vysoké a majitel restaurace při rekonstrukci tuto skutečnost nechal v řešení na později. V současné době, kdy do restaurace chodí poměrně vysoké množství zákazníků, je nefunkční konvektomat pro restauraci ztrátou, a to z toho důvodu, že kuchař za pomoci konvektomatu by mohl připravit větší množství pokrmů, než v současné době připraví.

Další slabou stránkou restaurace jsou chybějící hasicí přístroje. Za běžného provozu tato slabá stránka nepředstavuje větší problém, bohužel v případech, kdy v kuchyni nebo kdekoliv jinde v restauraci se vyskytne požár, nebude možné ho za pomoci hasicího přístroje uhasit. S nemožností uhasit požár se vyskytují další nebezpečné situace a to ohrožení zákazníků i personálu. Zároveň požár pro majitele restaurace představuje finanční škodu.

Tabulka 4 Vnější analýza restaurace (vlastní zpracování)

	Příležitosti	Hrozby
Vnější analýza	1. strategicky výhodné umístění 2. oslovení zákazníků reklamou	1. neefektivní hospodaření s financemi 2. nedostatečná dopravní obslužnost restaurace

Příležitosti

Jednou z příležitostí pro restauraci je strategicky výhodné umístění. Jelikož restaurace se nachází v podhradí hradu, tak turisté, kteří jdou z prohlídky hradu, prochází kolem. Restaurace má k dispozici i zahrádku, kde se lidé mohou usadit a personál restaurace je obsluží.

Restaurace má kvalitní reklamu v podobě hradu, který se nachází v okolí. Tím oslovuje potenciální zákazníky a vybízí je k návštěvě a ochutnávce kvalitních pokrmů, které nabízí.

Hrozby

Neefektivní hospodaření s financemi představuje pro chod a udržení restaurace na trhu je obrovskou hrozbou. Protože v případě že by majitel nebo kterákoliv jiná osoba, oprávněná hospodařit s financemi, neumí s nimi efektivně hospodařit, podnik může rychle přejít do ztráty a později ke krachu. V případě že by oprávněná osoba nakoupila příliš velké množství zásob pro chod restaurace a kuchař by nebyl schopen tyto zásoby zpracovat, tyto suroviny by musely být vyhozeny a tím pádem by byly vyhozeny peníze do těchto surovin vložené. Tzn., že neefektivní hospodaření podniku spočívá v nadměrném zásobování podniku.

Další hrozbou pro restauraci je nedostatečná dopravní obslužnost restaurace. Vzhledem k umístění restaurace, jelikož je umístěna v podhradí, vzniká vedle silné stránky i hrozba. Dodavatelé nemohou snadno zásobovat tuto restauraci. Proto se musí majitel více orientovat na dopravu vlastním dopravním prostředkem.

Tabulka 5 Tabulka SWOT analýzy (vlastní zpracování)

Silné stránky	Váha	Hodnocení	
celková rekonstrukce restaurace	0,5	5	2,5
kvalitní služby	0,5	5	2,5
<i>součet</i>			5,0
Slabé stránky			
nefunkční konvektomat	0,9	-4	-3,6
chybí hasicí přístroje	0,1	-2	-0,2
<i>součet</i>			-3,8
Příležitosti			
strategicky výhodné umístění	0,8	4	3,2
oslovení zákazníků reklamou	0,2	2	0,4
<i>součet</i>			3,6
Hrozby			
neefektivní hospodaření s financemi	0,8	-4	-3,2
nedostatečná dopravní obslužnost restaurace	0,2	-1	-0,2
<i>součet</i>			-3,4
Interní			1,2
Externí			0,2
Celkem			1,4

K tomu, aby bylo možné zpracovat SWOT analýzu do grafu, bylo třeba si vypsát silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, ke kterým bylo přiřazeno hodnocení, které určuje důležitost jednotlivých položek pro restauraci. K jednotlivým faktorům byla dále přiřazena váha. Dále se vynásobila váha jednotlivých faktorů a jejich hodnocení. Tyto výsledky v každé kategorii jednotlivých faktorů byly sečteny a později srovnány výsledky interní a externí analýzy.

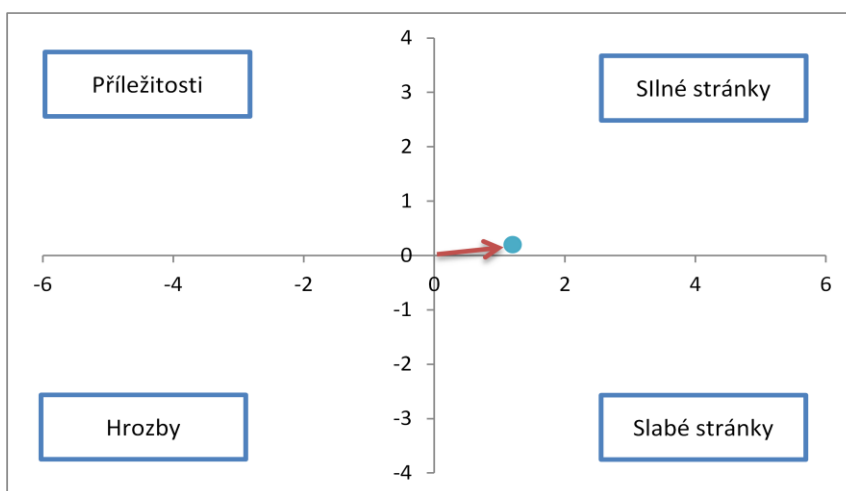
Aby bylo možné tyto skutečnosti graficky znázornit, tj. vytvořit matici příležitostí a rizik, bylo třeba vytvořit následující tabulku, jejíž data se v matici příležitostí a rizik promítla.

Tabulka 6 Tabulka pro tvorbu matice příležitostí a rizik (vlastní zpracování)

	x	y
Příležitosti	0	0
	0	3,6
Hrozby	0	0
	0	-3,4
Silné stránky	0	0
	5	0
Slabé stránky	0	0
	-3,8	0
Celkem	0	0
	1,2	0,2

V programu Microsoft Office Excel bylo možné vytvořit matici příležitostí a rizik z předchozí tabulky. Tato matice zobrazuje výsledek SWOT analýzy.

Dle výsledku SWOT analýzy je tento stav je pro restauraci příznivý, jelikož míra příležitostí je v kladných číslech. Avšak míra rizika je zde poměrně vysoká. Proto je třeba být opatrný a důkladně zvážit všechna pro i proti našemu rozhodnutým.



Obrázek 4 Matice příležitostí a rizik (vlastní zpracování)

Nejzávažnější rizika, která byla zjištěna ve SWOT analýze je především nefunkční konvektomat, který způsobuje nedostatečnou kapacitu kuchyně na výrobu pokrmů a neefektivní hospodaření s financemi, které může představovat až ztrátu pro restauraci. Podnik se nachází ve strategii ofenzivní. Snaží se mít silné postavení na trhu, tím že bude mít kvalitní služby. Dále se orientuje se na zákazníka a snaží se přizpůsobit jeho požadavkům.

6.1.4 HACCP analýza

1. Vymezení výrobní činnosti a úkolů provozovatele

Tabulka 7 HACCP – vymezení výrobní činnosti a úkolů provozovatele (vlastní zpracování)

Provozovatel:	Barbora Zelinková
IČO:	12357868
Název provozovny:	Podnik XY
Sídlo provozovny:	Karlštejn 555, 267 18 Karlštejn
Otevírací doba:	Ne - Čt: 11:00 - 22:00 Pá - So: 11:00 - 24:00
Oblast činnosti:	Hostinská činnost.
Specifikace činnosti:	Restaurace s převahou hotových pokrmů typu „denní menu“
Rozsah výroby:	<ul style="list-style-type: none"> - hotová jídla typu „denní menu“ - jídla na objednávku (minutkový charakter stravovacích služeb) - výčep piva a rozlévaných nápojů - doplňkový prodej balených potravin
Průměrný výkon za den:	180 porcí
Počet zaměstnanců:	10

2. Popis výrobku

Tabulka 8 HACCP – popis piva a rozlévaných nápojů (vlastní zpracování)

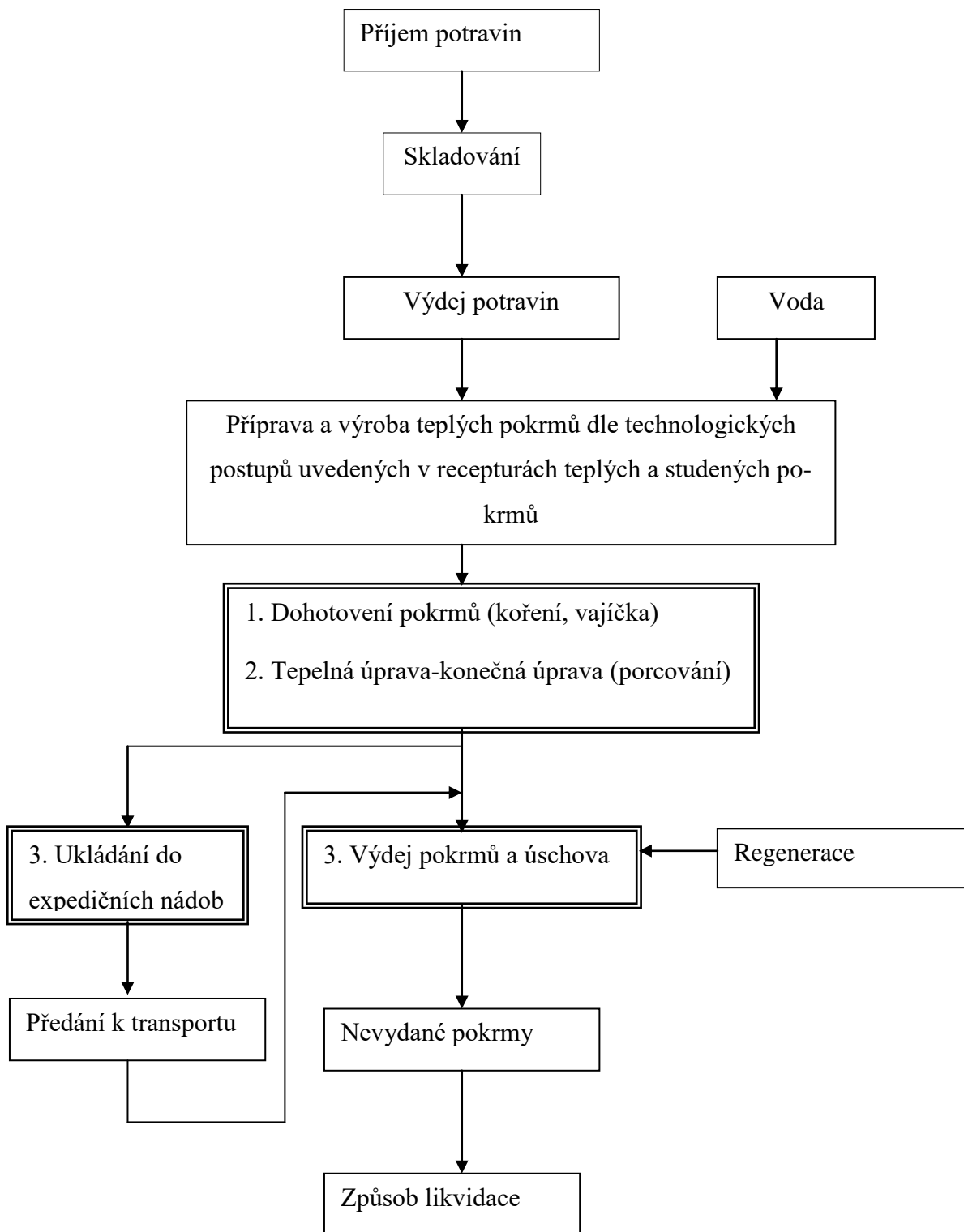
Druh výrobků:	Pivo a rozlévané nápoje:
Charakteristika druhu výrobků:	Pivo a rozlévané nápoje.
Určení výrobků:	Pro konzumaci v restauraci.
Mikrobiologické požadavky:	
Chemické požadavky:	
Názvy výrobků, seznam používaných potravin, charakteristiky výrobků, technologické postupy	Pivo, alkoholický nápoj hořké chuti, vyrábí se v pivovaru z obilného sladu, vody a chmele za pomoci pivovarských kvasinek. Kofola, sycený nealkoholický nápoj kolového typu.
Dodavatelé používaných surovin:	Plzeňský Prazdroj, a. s. Kofola a. s.
Způsob použití:	Výrobky jsou určeny k přímé spotřebě bez jakékoliv úpravy v restauraci.
Doba spotřeby, skladovací podmínky:	Do data stanoveného výrobcem, skladování v suchém skladu.
Výdej (expedice):	Pivo při točení do sklenice má teplotu +5 až +7°C proto, aby při natočení ve sklenici mělo +6 až +8°C. Kofola se podává chlazená.

Tabulka 9 HACCP – popis teplých pokrmů (vlastní zpracování)

Druh výrobků:	Teplé pokrmy:
Charakteristika druhu výrobků:	Potravina kuchyňsky upravená ke konzumaci v teplém stavu a udržovaná v teplém stavu po dobu uvádění do oběhu.
Určení výrobků:	Pro konzumaci v restauraci.
Mikrobiologické požadavky:	Příloha č. 4 k vyhlášce č. 107/2001 Sb.

Druh výrobků:	Teplé pokrmy:
Chemické požadavky:	Příloha č. 5 k vyhlášce č. 107/2001 Sb.
Názvy výrobků, seznam používaných potravin, charakteristiky výrobků, technologické postupy	Všechny parametry uvedeny v recepturách teplých a studených pokrmů.
Ošetření před konečnou úpravou a po dokončení tepelné úpravy:	<p>§16 vyhlášky č. 107/2001 Sb.:</p> <p>Var – po dobu 5 min. při 75 o C po přidání poslední přísady.</p> <p>Tepelné opracování – ve všech částech pokrmu nejméně 75 o C po dobu 5 minut.</p> <p>§ 23 vyhlášky č. 107/2001 Sb.:</p> <p>Po tepelné úpravě – porcování do 45 min., teplota nesmí klesnout pod +70 o C.</p> <p>Konečná úprava pokrmu – do 45 min. teplota + 70 o C.</p>
Dodavatelé používaných surovin:	Viz seznam dodavatelů.
Způsob použití:	Výrobky jsou určeny k přímé spotřebě bezprostředně po výrobě.
Doba spotřeby, skladovací podmínky:	Do tří hodin po ukončení tepelné úpravy.
Výdej (expedice):	Po dobu výdeje jsou výrobky uchovávány při teplotě vyšší než +70 o C ve vyhřívaných výdejních zařízeních.

3. Sestavení diagramu výrobního procesu



Obrázek 5 Diagram výrobního procesu (vlastní zpracování)

4. Provedení analýzy nebezpečí

Pro každý výrobní krok je nutno provést analýzu možných nebezpečí. Nebezpečí můžeme rozdělit do tří základních skupin: fyzikální, chemická a biologická.

Fyzikální nebezpečí: jedná se o mechanické nečistoty, které mohou v pokrmu poškodit zdraví strávníka, např. kamínky, kosti, ale i části zařízení a nástrojů – šroubky, loupající se nátěr, úlomky z drátěnek.

Chemická nebezpečí: chemické látky, které se mohou objevit v potravine – přirozené toxické látky (např. toxin rýže, jed hub apod.). Cizorodé jedy (např. zbytky dezinfekčních a čisticích prostředků, mazadla apod.).

Biologická nebezpečí: jedná se o nebezpečí způsobené živými organizmy v pokrmu:

primární kontaminace – surovina obsahuje mikroorganismy,

sekundární kontaminace – surovina je zdravotně nezávadná – pokrm je kontaminován mikroorganismy – z prostředí, nástrojů, rukama apod.

Rozmnožení mikroorganismů při nedodržování technologických postupů.

5. Stanovení kritických bodů

1. Kritický bod při výrobě jídel: dodržování technologických postupů při vaření jídel dle receptur teplých a studených pokrmů, dostatečná tepelná úprava (při vaření, pečení, dohotovení jídel – přidávání přísad - 5. min. při + 75 °C apod.).
2. Kritický bod při konečné úpravě: konečná úprava pokrmu např. porcování musí být ukončeno do 45 min. a po ukončení tepelné úpravy nesmí teplota pokrmu klesnout pod +70 °C. Pokud teplota klesne pod +70 °C, pokrmy se ihned regenerují (tj. ohřívají) na tuto teplotu ve všech částech pokrmu.
3. Kritický bod při výdeji a úschově stravy: dodržení stanovené teploty + 70 °C po celou dobu výdeje jídel 3 hodiny) od dokončení jejich tepelné úpravy (do této doby se započítává čas potřebný pro konečnou úpravu pokrmů) – možnost tolerance poklesu nejvýše o 3 °C. Dodržování postupu pro regeneraci pokrmů, dodržování postupu při ukládání do nádob pro výdej stravy ve výdejních apod.

2. Konečná úprava (pokrmý s konečnou úpravou - porcování)

Tabulka 11 HACCP – konečná úprava (vlastní zpracování)

Datum/ hod.	Název jídla	Znak	Mez	Postup sledování	Frekvence sledování	Nápravná opatření	Ověření metody	Podpis zodpovědné osoby
		Teplota.	Měření teploty vpichovým teploměrem.	Po ukončení úpravy.	Při teplotě nižší než 70°C dohřátí nad 70°C.	Při nedodržení teploty a času opakovat.	Namátková kontrola.	
1,5 hod.								
2,5 hod.								

3. Výdej a úschova (výdej obědů, úschova)

Tabulka 12 HACCP – výdej a úschova (vlastní zpracování)

Datum/ hod.	Název jídla	Znak	Mez	Postup sledování	Frekvence sledování	Nápravná opatření	Ověření metody	Podpis zodpovědné osoby
		Teplota a čas.	3 hod 70°C	Čas od dovaření a teplota pokrmu vpichovým teploměrem.	Průběžně teplota během výdeje 3x.	Dohřívání během výdeje zápis času a teplot.	Namátková kontrola.	
1,5 hod.								
2,5 hod.								

8. Stanovení nápravných opatření pro kritický bod

Pro každý kritický bod se musí stanovit nápravná opatření, která se musí provést, pokud se zjistí odchylky od stanovených mezí. Nápravnými opatřeními se musí pracovní operace vrátit do předepsaného stavu.

Pro kritický bod č. 1 (tj. příprava jídel) je nápravným opatřením návrat do předepsaného stavu a to je teplota 75 °C po dobu 5 minut.

Pro kritický bod č. 2 (tj. konečná úprava) je taktéž nápravným opatřením návrat do předepsaného stavu. V tomto případě je to teplota 70 °C, v případě nižší teploty je potřeba regenerace (tj. dohřátí pokrmu).

Pro kritický bod č. 3 (tj. výdej a úschova) je stanoveno nápravné opatření dohřívání během výdeje a zápis času a teplot.

Další nápravná opatření týkající se provozu restaurace: dodržování skladovacích podmínek, dodržování sanitačního plánu, neslučitelnost kategorií potravin, dodržování hygieny pracovníků, vymezená pracoviště (např. vytloukárna vajec), používání vhodných manipulačních nádob, dodržování technologických postupů, vizuální kontrola apod.

6.1.5 Porterova analýza

Porterova analýza patří mezi analýzu vnějšího prostředí. Také ji známe jako analýzu pěti konkurenčních sil. Porterův model jako takový vymezuje sílu pěti klíčových vlivů, které ovlivňují konkurenci dané restaurace. Pro každý podnik je důležité znát svou konkurenci, její sílu a intenzitu působení. Dále musíme znát strategické řízení. Podnik, který je s konkurencí obeznámen může získat výhodnější pozici na trhu, rychleji reagovat na činnosti konkurence a také dosahovat lepších výsledků. Stupeň konkurenceschopnosti restaurace ovlivňuje již existující konkurence a konkurence, která může mít možnost vstoupit na trh. Dále to může být vyjednávací síla dodavatelů a zákazníků a v neposlední řadě ještě hrozba substitutů.

Hrozba intenzivního odvětvového soupeření – konkurence uvnitř odvětví

Konkurence v pohostinství je obrovská. Zejména v oblasti turistického ruchu, je v podstatě nemožné si vytvářet jakékoli ceny služeb. Trh se dělí zejména podle regionů, proto restaurace hledá co nejbližší dodavatele potravin. To ovlivňuje finální cenu a tím se snižují náklady na produkt. Na druhé straně ovlivňuje i finální cenu reklama a dosahování různých certifikátů. Tyto aktivity zvyšují šanci pro získávání stabilních zákazníků a nejlukrativnějších klientů. Každý podnik se snaží vylepšit si svou pozici na trhu.

Konkurovat si mohou za podmínek jestliže:

- jsou firmy početné a přibližně stejně velké a silné,
- fixní nebo skladovací náklady jsou vysoké,
- poskytované výrobky či služby nejsou rozdílné,
- konkurenti sledují různé cíle.

Hrozba nových kandidátů

Hrozbu pro restauraci představuje, jako v mnoha odvětvích, otevření podobných podniků v okolí restaurace. Tímto může restaurace přicházet o stálou klientelu. V oblasti hostinské činnosti je velmi jednoduché dostat se na trh, avšak je velmi komplikované se na tomto trhu udržet, protože u zákazníků není rozhodujícím faktorem cena, ale kvalita podávaných produktů a poskytovaných služeb.

Vážnost hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví závisí především na:

- bariérách vstupu do odvětví (v oblasti pohostinství to není až tak náročné);
- negativní reakci zavedených podniků na vstup nového konkurenta.

Hrozba substitučních výrobků

Za nejvážnější hrozbu v podobě substituce je možno považovat přechod od klasických výrobních postupů některých produktů na polotovary. Tento přechod by velice usnadnil práci kuchařům, ale pro zákazníky to představuje snížení kvality produktu. Na základě snížení kvality produktu může restaurace přijít o lukrativní klientelu. Tato situace je ovšem značně nepravděpodobná a nepředstavuje zdaleka takové riziko jako vstup nových konkurentů.

Hrozba rostoucí kompetence zákazníků

Hrozbou pro restauraci je především citlivost zákazníků na kvalitu produktu. V případě, že kvalita požadovaného produktu neodpovídá požadavkům zákazníka, je vysoce pravděpodobné, že o tohoto zákazníka restaurace přijde. Při realizaci tohoto scénáře restaurace přichází o zisk.

Hrozba zvyšující se působnosti dodavatelů

U klíčových surovin dodavatelé mohou vyjednávat a demonstrovat tak svou sílu zvýšením cen nebo snížením kvality dodávaných výrobků. Dodavatelé také mají možnost rozhodovat se, do jakých odvětví popřípadě, kterým odběratelům budou dodávat a kterým ne. Tato situace ještě více zvyšuje cenový růst. Nastavení nejvýhodnějších vztahů s dodavateli a vyjednávání nejen o cenách, ale především o dodávkách se tak stává klíčovým bodem veškerého realizačního procesu výrobku.

Dodavatelé jsou silní pokud:

- jsou soustředění,
- dodávky jejich produktů nejsou vázány na dodávky z jiných odvětví.

6.2 Analýza rizik

Matrice posuzování rizika je návodem na subjektivní posouzení rizika, které souvisí s analyzovaným ohrožením. Tato matice je založena na definici rizika $R = P \times D$. Matici je možno použít pouze pro identifikované ohrožení, jelikož sama ohrožení neidentifikuje. [27]

Následující tabulka představuje závažnost důsledku jednotlivých rizik. Tabulka dělí jednotlivé rizika do jednotlivých kategorií a to na katastrofická, kritická, hraniční a bezvýznamná rizika. Tabulka zaznamenává také důsledek jednotlivých rizik a jejich limity. Jednotlivá rizika dělíme podle limitu poškození zdraví, podle ztráty na majetku, dle prostoje a dle environmentálního dopadu.

Tabulka 13 Závažnost důsledku (vlastní zpracování)

Závažnost důsledku			
Kategorie / popis	Úraz (platí jen pro bezpečnostní rizika)	Ztráty na majetku (KČ)	Prostoj
I. katastrofický	smrt	> 5 mil.	> 7 dní
II. kritický	těžká otrava nebo PN nad 5 dní	od 100 tis. do 5 mil.	od 1 do 7 dne (včetně)
III. hraniční	lehká otrava nebo PN nepřesahující 5 dní	od 10 tis. do 100 tis.	od 2 hod. do 24 hod. (včetně)
IV. bezvýznamný	nevyžaduje lékařské ošetření, drobné poranění bez PN	< 10 tis.	do 2 hod. (včetně)

Tato tabulka představuje četnost výskytu jednotlivých rizik, dle kterého řadíme rizika do stanovených úrovní, tj. A, B, C a D.

Tabulka 14 Pravděpodobnost vzniku nehody (vlastní zpracování)

Pravděpodobnost vzniku nehody		
Úroveň	Popis	Definice
A	skoro nikdy	pravděpodobnost výskytu po dobu 5 let a blíží se k nule
B	málokdy	ohrožení se může vyskytnout jednou za 2 roky
C	někdy	ohrožení se vyskytne jednou za 3 měsíce
D	často	ohrožení s opakováním výskytu v průběhu týdne

Tabulka č. 12 je maticí pravděpodobnosti a důsledku, která určuje míru rizika. Dle výše uvedených tabulek je možno ohodnotit rizika a tato matice je zařazuje do jednotlivých kategorií podle závažnosti individuálních rizik.

Tabulka 15 Matice pravděpodobnosti a důsledku (vlastní zpracování)

	D	C	B	A
I.	16	15	13	10
II.	14	12	9	6
III.	11	8	5	3
IV.	7	4	2	1

Tabulka č. 13 definuje jednotlivá nebezpečí či ohrožení, která se mohou v podniku xy vyskytnout. Zahrnuje míru rizika a u rizik s vyšší mírou rizika až kritickou mírou rizika udává návrh na opatření.

Tabulka 16 Analýza rizik (vlastní zpracování)

Nebezpečí / Ohrožení:	Míra rizika:	Opatření:
zvyšování nákladů - podnikatelské riziko	1	přiměřené zvyšování cen
nakažení zákazníka v předešlém stravovacím zařízení	5	jedná se o nebezpečí, které nelze ovlivnit
zastaralá technologie	3	zakoupení nové technologie
nefunkční konvektomat	8	vzhledem k častým výpadkům by bylo nejvhodnějším řešením zakoupit nový konvektomat
chybějící hasicí přístroje – požár	9	zakoupit chybějící hasicí přístroje
neefektivní hospodaření s financemi	8	zabezpečit ekonomické poradenství formou externí služby
nedostatečná dopravní obslužnost – zásobování	7	zajistit vlastní zásobování
fyzikální nebezpečí	3	održovat kritické body stanovené metodou HACCP
chemická nebezpečí	8	održovat kritické body stanovené metodou HACCP
biologická nebezpečí	9	održovat kritické body stanovené metodou HACCP
používání polotovarů	4	používání čerstvých potravin
konkurence uvnitř odvětví	5	zaměřit se na kvalitu služeb a produktu

Nebezpečí / Ohrožení:	Míra rizika:	Opatření:
nedostatečná kvalita produktu	9	zvýšení kvality produktu
výběr nevhodného dodavatele	2	pečlivý výběr dodavatele na základě recenzí a předchozích zkušeností

Dle míry rizika tato tabulka rozděluje rizika a to do skupiny významných nebezpečí a druhou skupinou je pouze běžná hrozba.

Skupina významných nebezpečí zahrnuje rizika, která mohou ohrozit existenci podniku a to nefunkční konvektomat, chybějící hasicí přístroje, neefektivní hospodaření s financemi, nedostatečná dopravní obslužnost, chemická nebezpečí, biologická nebezpečí a nedostatečná kvalita produktu. Opatřením pro eliminaci rizika nefunkčního konvektomatu by bylo zakoupení nového konvektomatu vzhledem k tomu, že se tato závada vyskytuje opakovaně.

Dalším významným nebezpečím jsou chybějící hasicí přístroje. V případě vzniku požáru v podniku by chybějící hasicí přístroje mohly zapříčinit větší katastrofu, než v případě kdyby hasicí přístroje byly zakoupeny.

Neefektivní hospodaření s financemi je zařazeno jako významné nebezpečí pro podnik, jelikož by mohl podnik přijít do ztráty nebo případně k zániku jeho existence. Nedostatečná dopravní obslužnost podniku představuje to, že by podnik nebyl zásobován v požadované výši. Výběr nevhodného dodavatele může způsobit, že dodávka zboží nebude v požadované kvalitě, v požadovaném čase a může být příliš drahá, ale pokud provozovatel bude výběru dodavatele pečlivý, tak by se tento problém neměl v podniku vyskytnout.

Chemická a biologická nebezpečí jsou významným nebezpečím, kdy mohou být kontaminovány potraviny, které se budou expedovat zákazníkům a mohou způsobovat otravu nebo nějaké onemocnění. Důležitým opatřením je dodržovat kritické body HACCP. Posledním rizikem je nedostatečná kvalita produktu, která by mohla způsobit odliv zákazníků a opět by mohla přivést podnik do ztráty. Jako opatření bylo stanoveno zvýšení kvality produktu, které by mělo zajistit stálý příliv zákazníků.

Rizika, která jsou pouze běžnou hrozbou, a na která nebyla navržena opatření pro jejich minimalizaci, jsou zvyšování nákladů, nakažení zákazníka v předešlém stravovacím zařízení, zastaralá technologie, fyzikální nebezpečí, konkurence uvnitř odvětví, používání polotovarů a výběr nevhodného dodavatele. Tyto rizika se sice v podniku vyskytují, ale nemají na existenci podniku větší vliv, protože se nevyskytují v podniku příliš často. Nemají tak vysoký dopad na chod podniku jako rizika, která spadají do skupiny významná nebezpečí. Zvyšování nákladů pro podnik nepřestává tak vysoké riziko z toho důvodu, že se toto zvyšování neodehrává zas až tak často. Tyto náklady mohou představovat energie, zásobování potravinami, administrativní náklady apod. Nakažení zákazníka v předešlém stravovacím zařízení je reálné, ale ne až tak časté, protože předešlá stravovací zařízení se musí řídit kritickými body stanovenými analýzou HACCP. Zastaralá technologie není pro podnik významným nebezpečím, protože není až takový pokrok ve vývoji pro stravovací zařízení a životnost technologií má stanovenou svou hranici použitelnosti. Fyzikální nebezpečí by nemělo představovat vysokou hrozbu, jelikož podnik se řídí kritickými body HACCP, která člení podnik na jednotlivé úseky, které by měly zajišťovat minimalizaci tohoto nebezpečí. Další hrozbou je používání polotovarů, jež nejsou vhodné pro jméno podniku, jelikož při volbě prodeje polotovaru ztrácí finální produkt na kvalitě, což souvisí s ohrožením nedostatečné kvality produktu, která už může mít na podnik zásadní vliv. Stále zvyšující se konkurence uvnitř odvětví je pro podnik hrozbou, avšak pokud má tento podnik již zavedené jméno, neměla by pro něj tato hrozba být až tak zásadní.

7 NÁVRHY ŘEŠENÍ

Provedené analýzy rizik definují několik rizik, které se mohou v restauraci vyskytnout. Dle analýzy, tj. Bostonské metody, je stanoven životní cyklus výrobku. Pro restauraci je nejméně výhodný prodej salátů, který je také označen za bídné psy. Jak už bylo uvedeno, není možné z nabídky restaurace zcela saláty vyloučit, avšak jejich množství je třeba omezit. Vyloučení salátů z nabídky restaurace by mohlo zapříčinit, ztrátu některých zákazníků.

Dle další analýzy SWOT jsou rizikem nefunkční konvektomat a chybějící hasicí přístroje dále pak neefektivní hospodaření s financemi a nedostatečná dopravní obslužnost restaurace.

Řešením pro nefunkční konvektomat je konvektomat zařadit do provozu, buď to jeho opravou, nebo v případě nákladné opravy nákup nového konvektomatu. Protože s chybějícím konvektomatem restaurace nemůže naplnit svou výrobní kapacitu a tím pádem nemůže dosáhnout svého maximálního zisku. Dalším problémem vyskytujícím se v restauraci jsou chybějící hasicí přístroje. Tyto přímo nezpůsobují jakékoliv rizika, ale případně, že se v restauraci vyskytne požár, personál nebude mít možnost okamžitě zasáhnout. Dalším rizikem, které by mohlo vážně ohrozit chod restaurace je neefektivní hospodaření s financemi. V případě, že by vedení restaurace nebylo schopno správně nakupovat suroviny do podniku v přiměřeném množství, mělo by uloženy finanční prostředky pouze v surovinách, které podléhají rychlé zkáze a pokud by restaurace tyto suroviny nespotřebovala, tyto peníze by byly tzv. vyhozeny. Efektivním řešením tohoto rizika by bylo vhodné zajistit ekonomické poradenství formou externí služby. Dalším rizikem zjištěným ve SWOT analýze je nedostatečná dopravní obslužnost restaurace. Toto riziko představuje problém s nemožností některých dodavatelů, dodávat zboží do restaurace. Tento problém není možné nějak vyřešit, jako je třeba zpřístupnění restaurace, protože se nachází v podhradí. Avšak se majitel restaurace bude muset přizpůsobit a sám si pro některé zboží obstarávat sám.

Další analýzou, která byla použita v bakalářské práci je HACCP. Z této analýzy vyplývá, že je třeba dbát vyšší pozornost na kontaminaci potravin, ať už nějakými fyzickými, biologickými či chemickými škodlivinami. Proto to je třeba dodržovat dané hygienické normy. Tato analýza stanovuje kritické body při podávání pokrmů. Tyto kritické body je třeba kontrolovat a dodržovat. Pro kontrolu, zda se tyto kritické body dodržují, existují záznamy, které se zapisují do stanovené dokumentace.

Další analýzou použitou v bakalářské práci je Porterova analýza, která definuje možnou konkurenci restaurace. Nejzávažnější konkurencí je konkurence v odvětví, kdy další restaurace si mohou „přetáhnout“ zákazníky na jejich stranu změnou cen, zavedením nových akcí apod. Další konkurence může být způsobena substitučními výrobky. Ty mohou snížit náklady restaurace na jednotlivé výrobky, avšak může tím být zapříčiněno snížením kvality. Další možnou konkurencí je konkurence dodavatelů, ať už vzhledem k ceně či kvalitě dodávaného zboží. Restaurace si musí umět se vší touto konkurencí poradit. Především v dnešní době velmi záleží na kvalitě podávaných pokrmů, proto by se měla restaurace zaměřit hlavně na zvyšování či udržování zavedené kvality, která se osvědčila u zákazníků.

Z matice posuzování rizik vyšlo, že nejzávažnější rizika jsou chybějící hasicí přístroje, biologická nebezpečí a nedostatečná kvalita produktu. Je třeba zavést opatření, která jsou zakoupit hasicí přístroje, dodržovat kritické body HACCP a orientovat se na kvalitu produktu, aby nebyla ohrožena existence podniku.

ZÁVĚR

V bakalářské práci je nastíněna problematika analýzy podnikatelských rizik daného podniku xy. Rizika jsou zmíněna v praktické části.

Cílem této bakalářské práce bylo zaměřit se na analýzu rizik, která se vyskytuje v podniku xy z hlediska technického vybavení a provozních podmínek. Dále odhalit pravděpodobné nedostatky, které mohly vyvolat možná rizika pro podnik xy. Na základě těchto nedostatků bylo navrženo snížení či eliminace rizik, aby podnik xy efektivněji vykonával svou práci za účelem spokojenějších zákazníků a vyšších zisků.

Analýza podnikatelských rizik byla provedena pěti analýzami rizika a to BCG maticí neboli Bostonskou maticí, PESTLE analýzou, SWOT analýzou, HACCP analýzou a Porterovou analýzou také nazývanou analýzou pěti sil.

Matrice BCG se věnovala otázkám prodeje denního menu označeného jako dojně krávy, bídní psi představovaly označení pro saláty, otazníky patřili prodeji dezertů a hvězdy prodeji specialit. V současné situaci by se měl podnik především věnovat prodeji specialit, jelikož má jak vysoký tržní podíl na trhu, tak i vysokou míru růstu prodeje.

PESTLE analýza nastínila politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory zaměřené na pohostinství.

SWOT analýza se věnovala silným a slabým stránkám restaurace a také její možné příležitosti a hrozby. Následně byla vytvořena matice příležitostí a rizik restaurace, kde jsme se dozvěděli, že dle míry rizika a příležitostí je výsledek SWOT analýzy ideálním stavem, jelikož podle míry rizika se pohybuje v oblasti kladných čísel.

Další analýza HACCP se zabývá vymezením výrobních činností a úkolů provozovatele, popisem výrobků, sestavením diagramu výrobního procesu, provedením analýzy nebezpečí, sestavením kritických bodů, sestavením znaků a hodnot kritických mezí, vymezením systému sledování zvládnutého stavu v kritických bodech a sestavením nápravných opatření pro kritický bod.

Předposlední analýzou byla Porterova analýza, která analyzovala hrozby konkurence uvnitř odvětví, hrozba nových kandidátů, hrozba substitučních výrobků, hrozba kompetence zákazníků a hrozba zvyšující se působnosti dodavatelů.

Poslední byla matice posuzování rizik, která však neidentifikovala ohrožení, ale použila ta rizika, která vycházela z předchozích analýz.

Na základě těchto analýz a zjištění rizik byly navrženy možnosti řešení pro snížení či eliminaci snížených rizik. Vzhledem k použitým analýzám a jejich výsledkům byl cíl bakalářské práce splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- [2] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- [3] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [4] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [5] KONEČNÝ, Jiří. *Podniková ekonomika*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 134 s. ISBN 978-80-7318-771-2.
- [6] MERNA, Tony a Faisal F. AL-THANI. *Risk management. Řízení rizik ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [7] SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [8] FOTR, Jiří. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 105 s. ISBN 80-85603-06-3.
- [9] PROVOZNÍ RIZIKA. *www.managementmania.cz* [online]. © 2011-2013 [cit. 2015-09-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/provozni-rizika>
- [10] INFORMAČNÍ RIZIKA. *www.managementmania.cz* [online]. © 2011-2013 [cit. 2015-09-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/informacni-bezpecnost>
- [11] EKONOMICKÁ RIZIKA. *www.managementmania.cz* [online]. © 2011-2013 [cit. 2015-09-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ekonomicka-a-financni-rizika>
- [12] TRŽNÍ RIZIKA. *www.managementmania.cz* [online]. © 2011-2013 [cit. 2015-09-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/trzni-rizika>

- [13] MARKETINGOVÁ RIZIKA. *www.managementmania.cz* [online]. © 2011-2013 [cit. 2015-09-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingova-rizika>
- [14] SOCIÁLNÍ RIZIKA. *www.managementmania.cz* [online]. © 2011-2013 [cit. 2015-09-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/socialni-rizika>
- [15] LEGISLATIVNÍ RIZIKA. *www.managementmania.cz* [online]. © 2011-2013 [cit. 2015-09-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/legislativni-rizika>
- [16] POLITICKÁ RIZIKA. *www.managementmania.cz* [online]. © 2011-2013 [cit. 2015-09-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/politicka-rizika>
- [17] PROJEKTOVÁ RIZIKA. *www.managementmania.cz* [online]. © 2011-2013 [cit. 2015-09-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/projektova-rizika>
- [18] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 104 s. ISBN 978-80-7318-696-8.
- [19] PESTLE ANALÝZA. *www.managementmania.cz* [online]. © 2011-2013 [cit. 2015-09-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>
- [20] SWOT ANALÝZA. *www.vlastnicesta.cz* [online]. © 2015 [cit. 2015-08-08]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>
- [21] HACCP. *www.lrqa.cz* [online]. © 2015 [cit. 2015-09-10]. Dostupné z: <http://www.lrqa.cz/standardy-a-schemata/haccp/>
- [22] BCG MATICE. *www.managementmania.cz* [online]. © 2011-2013 [cit. 2015-09-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/matice-bcg>
- [23] BCG MATICE *www.byznysslovicka.com* [online]. © 2015 [cit. 2015-09-26]. Dostupné z: http://www.byznysslovicka.com/_/rsrc/1325178635657/ekonomika_management/bostonska-matice/bostonska_matice.png?height=244&width=320
- [24] PORTEROVA ANALÝZA. *www.managementmania.cz* [online]. © 2011-2013 [cit. 2015-09-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- [25] PRÁVNÍ FORMA. *www.business.center.cz* [online]. © 1998 - 2015 [cit. 2015-08-24]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/cast2.aspx#par20>

- [26] PŘIBYL, Pavel, Aleš JANOTA a Juraj SPALEK. *Analýza a řízení rizik v dopravě: tunely na pozemních komunikacích a železnicích*. 1. vyd. Praha: BEN - technická literatura, 2008. ISBN 978-80-7300-214-5.
- [27] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BCG	Boston Consulting Group neboli Bostonská matice.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points neboli Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů.
IEC	International Electrotechnical Commission neboli normy bezpečnostních kritických systémů.
PESTLE	Analýza politického, ekonomického, sociálně-kulturního, technologického, legislativního a ekologického prostředí.
PN	Pracovní neschopnost.
SWOT	Strengths - silné stránky, Weaknesses - slabé stránky, Opportunities - příležitosti, Threats – hrozby neboli analýza vnitřního a vnějšího okolí.
WIFI	Bezdrátová komunikace v informačních sítích.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 BCG matice [23]</i>	21
<i>Obrázek 2 Porterova analýza [24]</i>	24
<i>Obrázek 3 Znázornění fungování restaurace (vlastní zpracování)</i>	27
<i>Obrázek 4 Matice příležitostí a rizik (vlastní zpracování)</i>	37
<i>Obrázek 5 Diagram výrobního procesu (vlastní zpracování)</i>	41

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 SWOT analýza (vlastní zpracování)</i>	22
<i>Tabulka 2 BCG matice (vlastní zpracování)</i>	30
<i>Tabulka 3 Vnitřní analýza restaurace (vlastní zpracování)</i>	34
<i>Tabulka 4 Vnější analýza restaurace (vlastní zpracování)</i>	35
<i>Tabulka 5 Tabulka SWOT analýzy (vlastní zpracování)</i>	36
<i>Tabulka 6 Tabulka pro tvorbu matice příležitostí a rizik (vlastní zpracování)</i>	37
<i>Tabulka 7 HACCP – vymezení výrobní činnosti a úkolů provozovatele (vlastní zpracování)</i>	38
<i>Tabulka 8 HACCP – popis piva a rozlévaných nápojů (vlastní zpracování)</i>	39
<i>Tabulka 9 HACCP – popis teplých pokrmů (vlastní zpracování)</i>	39
<i>Tabulka 10 HACCP – dohotovení jídel (vlastní zpracování)</i>	43
<i>Tabulka 11 HACCP – konečná úprava (vlastní zpracování)</i>	44
<i>Tabulka 12 HACCP – výdej a úschova (vlastní zpracování)</i>	44
<i>Tabulka 13 Závažnost důsledku (vlastní zpracování)</i>	47
<i>Tabulka 14 Pravděpodobnost vzniku nehody (vlastní zpracování)</i>	48
<i>Tabulka 15 Matice pravděpodobnosti a důsledku (vlastní zpracování)</i>	48
<i>Tabulka 16 Analýza rizik (vlastní zpracování)</i>	49

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P1: JÍDELNÍ LÍSTEK

PŘÍLOHA P I: JÍDELNÍ LÍSTEK

Předkrmy

Uzený losos s citronem a tousty	89,-
Gorgonzola s ořechy a medovým přelivem	89,-
Jemná kachní paštika s rybízovým chutney a rozpečenou bagetkou	95,-
Tygří krevety s chilli, česnekem s máslovou emulzí a rukolovým salátem a toast	139,-
Lehce zauzená kachní prsa marinovaná v domácí třešnovici na letním salátku s višňovou marmeládou a tympánovou sušenkou	129,-

Polévky

Česneková speciál	35,-
Hovězí vývar	30,-
Zelná s klobásou, pečivo	32,-
Gulášová, pečivo	32,-
Kuřecí vývar s domácími nudlemi	39,-

Hovězí maso

150 g Hovězí hamburger	159,-
200 g Hovězí steak z pravé svíčkové s pepřovou omáčkou	329,-
200 g Hovězí biftek s rokfórovou omáčkou	210,-
200 g Svíčkové řezy se žampiony	210,-
150 g Vídeňská roštěná	150,-

Vepřové maso

150 g Vepřové medailonky s anglickou slaninou	100,-
150 g Vepřový řízek v bramboráku	100,-
150 g Plněný vepřový řízek	100,-
150 g Pikantní vepřová směs	100,-
150 g Vepřová směs po pytlácku	100,-

Drůbeží maso

150 g Kuřecí medailonky s pepřovou omáčkou	100,-
150 g Smažený kuřecí řízek	80,-
150 g Kuřecí řízek Ondráš	100,-
150 g Kuřecí nudličky sypané nivou	110,-
150 g Kuřecí steak na víně s mandlemi	110,-

Bezmasá jídla

100 g Smažený sýr	50,-
100 g Smažený hermelín	55,-
150 g Vařená brokolice se sýrovým přelivem	60,-
100 g Smažené žampiony	60,-
100 g Smažená brokolice	65,-

Speciality

200 g Kuřecí medailonky s třemi druhy sýra, olivami, opékané brambory	249,-
200 g Ďáblův oheň v bramboráku	155,-
200 g Hovězí rumpsteak s restovaným špenátem	259,-
150 g Srnčí medailonky na slanině a žampiony	199,-
150 g Pikantní masová směs z daňka	199,-
200 g Grilovaný filet z norského lososa s olivovou tapenádou se sušenými rajčaty, zázvorový cous cous, buerre blanc	229,-

Přílohy

200 g Opékaný brambor	30,-
200 g Vařený brambor	25,-
200 g Hranolky	30,-
200 g Krokety	35,-
200 g Bramborák	35,-
200 g Teplá zelenina	35,-
200 g Houskový knedlík	15,-
200 g Dušená rýže	20,-
150 g Chléb	10,-
20 g Máslo	8,-
20 g Okurek	8,-

Saláty

250 g Rukolový salát s uzeným lososem	139,-
250 g Míchaný salát s grilovaným kuřecím masem	139,-
250 g Míchaný salát s gorgonzolou, slunečnicovými semínky, jablky a medem	139,-
250 g Salát z baby špenátu s cherry rajčátky a kozím sýrem	139,-
250 g Salát ala Ceasar s kuřecím masem smaženým v kukuřičných lupíncích a česnekovými krutony	139,-

Moučníky

Mangové Crème Brûlle s tartarem ze sezónního ovoce	79,-
Čokoládový mousse s pomerančovou marmeládou s čerstvým ovocem a crunchy	79,-
Zmrzlinový pohár s lesním ovocem a šlehačkou	55,-
Kokosová zmrzlina s griliášovou střížkou	60,-
Koláč dle denní nabídky	50,-

Nealkoholické nápoje

0,30 l Čepovaná kofola	16,-
0,50 l Čepovaná kofola	25,-
0,33 l Coca-Cola, Coca-Cola light	25,-
0,33 l Fanta	25,-
0,33 l Sprite	25,-
0,25 l Tonic Kinley	25,-
0,20 l Džus Relax (pomeranč, multivitamin, černý rybíz, ..)	25,-
0,30 l Mattoni (neperlivá, jemně perlivá, perlivá)	20,-

Pivo

0,50 l Pilsner - Urquell 12 - čepované	35,-
0,30 l Pilsner – Urquell 12 - čepované	25,-
0,30 l Nealkoholické pivo - čepované	25,-

Teplé nápoje

7 g Presso, mléko	28,-
7 g Turecká káva	25,-
7 g Cappucino	35,-
7 g Latté	40,-
7 g Horká čokoláda	30,-