



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

## ŘÍZENÍ RIZIK PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU

RISK MANAGEMENT BUSINESS ENTITY

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. PETRA MRÁZKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. RADEK DOSKOČIL, Ph.D.

BRNO 2015



Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství

Akademický rok: 2014/15

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

student(ka): Bc. Petra Mrázková

který/která studuje v **magisterském studijním programu**

obor: **Řízení rizik firem a institucí (3901T048)**

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

### **Řízení rizik podnikatelského subjektu**

v anglickém jazyce:

### **Risk management business entity**

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle diplomové práce:

Cílem práce je analýza podnikatelského subjektu a možností diverzifikace rizik souvisejících s dosavadní podnikatelskou činností pomocí nového projektu v odlišném oboru podnikání.

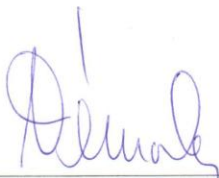
Seznam odborné literatury:

- DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL a B. LACKO. Projektový management podle IPMA. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- SMEJKAL, V. a K. RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.
- ZUZÁK, R. a M. KÖNIGOVÁ. Krizové řízení podniku. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Radek Doskočil, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/15.

V Brně, dne 24. 10. 2014



doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.  
ředitel vysokoškolského ústavu



### ***Abstrakt***

Tato diplomová práce se zabývá řízením rizik podnikatelského subjektu, který podniká v pohostinské činnosti. Řízení rizik je proces obsahující několik dílčích částí jako je identifikace, analýza a ošetření rizik. Všechny tyto oblasti jsou podrobněji popsány v teoretické části práce. V analytické části jsou identifikována všechna rizika podnikatelského subjektu pomocí známých metod jako je analýza obecného okolí SLEPT, Porterův model a model 7S. Tato rizika jsou dále hodnocena Skórovací metodou. Příčiny a důsledky nejrizikovějších faktorů jsou znázorněny pomocí Ishikawa diagramu. V poslední části jsou navržena opatření na snížení závažných rizik. Mezi jednu z variant ošetření rizik byla zakomponována možnost diverzifikace rizik podnikáním v odlišném oboru než doposud. Přínosem práce je zpracování risk managementu pro podnikatelský subjekt a poukázání na jeho výhody, které může pro společnost mít.

### ***Abstract***

This master's thesis deals with risk management of business entity. Risk management is divided into the identification, analysis and measure of risks. All of these areas are described in the theoretical part. In the analytical part of the work these areas are identified by using risk analysis environment that includes a SLEPTE analysis, the Porter's model and the 7S Model. These risks are evaluated with scoring method. Most important causes and consequences are figured in Ishikawa diagrams. In the last part of the thesis are suggested measures to eliminate these risks. The diversification was proposed for one of the measure. The contribution of this work lies in treatment of risk management of business entity and demonstrate the benefits of its implementation in the company.

### ***Klíčová slova***

Riziko, řízení rizik, identifikace, analýza, opatření, modely změny.

### ***Keywords***

Risk, risk management, identification, analysis, measure, models of change.

***Bibliografická citace***

MRÁZKOVÁ, P. *Řízení rizik podnikatelského subjektu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2015. 92 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Radek Doskočil, Ph.D.

***Čestné prohlášení***

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně, a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Brně dne .....

.....

podpis diplomanta

### ***Poděkování***

Tímto bych chtěla poděkovat svému vedoucímu práce panu Ing. Radku Doskočilovi, Ph.D. za odborné vedení práce, cenné rady, připomínky a konzultace, které mně během zpracování diplomové práce poskytl.



## OBSAH

|                                                        |           |
|--------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÚVOD.....</b>                                       | <b>11</b> |
| <b>1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....</b>  | <b>12</b> |
| 1.1 Cíle práce .....                                   | 12        |
| 1.2 Metody a postupy práce .....                       | 12        |
| <b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....</b>              | <b>13</b> |
| 2.1 Riziko .....                                       | 13        |
| 2.1.1 Související pojmy .....                          | 14        |
| 2.1.2 Přístupy k riziku.....                           | 15        |
| 2.1.3 Členění rizik.....                               | 16        |
| 2.2 Řízení rizik .....                                 | 17        |
| 2.2.1 Postup managementu rizik.....                    | 18        |
| 2.2.2 Cíle zavedení risk managementu: .....            | 19        |
| 2.3 Identifikace rizik .....                           | 20        |
| 2.3.1 Metody identifikace rizik.....                   | 20        |
| 2.3.2 Stanovení významnosti rizik.....                 | 24        |
| 2.4 Analýza rizik .....                                | 25        |
| 2.4.1 Základní pojmy související s analýzou rizik..... | 25        |
| 2.4.2 Obecný postup analýzy rizik.....                 | 28        |
| 2.4.3 Metody analýzy rizik .....                       | 29        |
| 2.5 Ošetření rizik .....                               | 31        |
| 2.5.1 Metody snižování podnikatelského rizika .....    | 32        |
| 2.6 Vybrané modely změny ve firmě.....                 | 35        |
| 2.6.1 Problémy signalizující potřebu změny .....       | 38        |
| 2.7 Strategická situační analýza .....                 | 39        |
| 2.7.1 SLEPT analýza .....                              | 40        |
| 2.7.2 Porterův model pěti sil.....                     | 41        |
| 2.7.3 McKinsley analýza 7S .....                       | 42        |
| 2.7.4 SWOT analýza.....                                | 44        |
| <b>3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>                | <b>46</b> |
| 3.1 Základní informace o podnikatelském subjektu ..... | 46        |
| 3.1.1 Bowling Stodola .....                            | 46        |
| 3.2 Analýza prostředí společnosti .....                | 47        |
| 3.2.1 SLEPT analýza .....                              | 47        |

|          |                                                                 |           |
|----------|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.2.2    | Analýza vnitřních faktorů 7S .....                              | 53        |
| 3.2.3    | Porterův model konkurenčních sil .....                          | 56        |
| 3.2.4    | SWOT analýza .....                                              | 59        |
| 3.2.5    | Celkové shrnutí analýzy prostředí – identifikovaná rizika ..... | 61        |
| 3.3      | Analýza rizik – Skórovací metoda .....                          | 64        |
| <b>4</b> | <b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A PŘÍNOSY NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....</b>       | <b>73</b> |
| 4.1      | Rizika s bezvýznamnými hodnotami .....                          | 73        |
| 4.2      | Rizika s běžnými hodnotami .....                                | 73        |
| 4.3      | Rizika s významnými hodnotami .....                             | 74        |
| 4.4      | Rizika s kritickými hodnotami .....                             | 76        |
| 4.4.1    | Ztráta klíčových zákazníků .....                                | 76        |
| 4.4.2    | Zvyšující se tlak zákazníků .....                               | 77        |
| 4.4.3    | Přechod zákazníků ke konkurenci .....                           | 77        |
| 4.4.4    | Pozdní dodávka od dodavatele .....                              | 79        |
| 4.4.5    | Vznik stejně velkého, obdobného centra .....                    | 79        |
| 4.4.6    | Špatné plánování kapacit .....                                  | 80        |
| 4.4.7    | Další legislativní zatížení .....                               | 81        |
| 4.5      | Diverzifikace podnikatelského rizika .....                      | 81        |
| 4.5.1    | Možnosti diverzifikace .....                                    | 81        |
| 4.5.2    | Ořechový sad .....                                              | 82        |
| 4.6      | Přínosy návrhů řešení .....                                     | 83        |
|          | <b>ZÁVĚR .....</b>                                              | <b>85</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>                          | <b>86</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....</b>                           | <b>90</b> |
|          | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>                                      | <b>90</b> |
|          | <b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>                                       | <b>91</b> |
|          | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>                                     | <b>91</b> |
|          | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>                                       | <b>92</b> |

## ÚVOD

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybrala toto téma především kvůli příležitosti využít poznatky získané při studiu v aplikaci na podnikatelský subjekt, u něhož již dlouhou dobu pracuji. Z mého pohledu má společnost velký potenciál, který není dostatečně využit, také díky některým chybějícím procesům uvnitř firmy, jako je například řízení rizik.

Risk management je ucelený proces skládající se z několika dílčích částí. Jeho východiskem by měl být seznam rizik s návrhy na jejich opatření. Ještě předtím, než se společnost do risk managementu pustí musí provést důkladnou analýzu jak společnosti jako takové, tak i jejího okolí. Stejným způsobem se postupuje, i pokud se jedná o projekt.

Výsledky analýz obecného, oborového a vnitřního okolí slouží jako podklad pro SWOT analýzu, kde jsou identifikovány silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby.

A právě analýza příležitostí a hrozeb spadá do managementu rizik, na který se mnohdy zapomíná. Management rizik nám může být nejen skvělou pomůckou pro předcházení špatného vývoje podnikání, ale i pro využití potenciální příležitosti, protože je důležité chápat riziko i v tom pozitivním slova smyslu.

Hlavním cílem managementu rizik v projektu je proto zvýšení pravděpodobnosti úspěšného dokončení projektu podle tří základních dimenzí – nákladů, času a kvality. Tím nejdůležitějším úkolem je v předstihu poznat zdroje možného ohrožení a včas na ně zareagovat. Pomocí předem naplánovaných proti rizikových opatření je možné dosáhnout maximální minimalizace škod. Ačkoli nejsou rizika záležitostí pouze soukromého sektoru, právě při rozhodování podnikatelských subjektů hrají velmi důležitou roli. Mají vliv na výši dosahování jejich zisku a celkově i na jejich existenci. Proto se ve většině případů sledují rizika hlavně finanční, provozní, obchodní ale i rizika inovativní nebo také expanzivní spojená s růstem společnosti a novými projekty. Rizika by se neměla přehlížet, ale ani přeceňovat, podnikatelský subjekt by s nimi měl pracovat, protože jedním z cílů řízení rizik je zabránit, pokud možno v předstihu, velkým škodám a vytěžit z příležitostí co nejvíce. V mnohých podnicích se tak neděje a proto by se efektivní management rizik mohl stát pro společnost určitou konkurenční výhodou.

# **1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

## **1.1 Cíle práce**

Hlavním cílem práce je analýza a zhodnocení rizik podnikatelského subjektu. Dílčím cílem je identifikace všem možných rizik podnikatelského subjektu. Druhým dílčím cílem je na základě hodnocení rizik posoudit současný stav společnosti a navrhnout opatření pro jejich eliminaci. V části návrhů ošetření rizik zmíním i možnou diverzifikaci rizik výběrem podnikání v nepříbuzném oboru, pro kterou má společnost předpoklady. V návrhové části bude zohledněna i finanční stránka těchto opatření a jejich proveditelnost.

## **1.2 Metody a postupy práce**

Pro zhodnocení podnikatelského subjektu byly zvoleny známé analýzy, mezi které patří SLEPT analýza, Porterův model konkurenčních sil a 7S. Tyto analýzy se stanou oporou pro identifikaci příležitostí a hrozeb v analýze SWOT. Následně budou identifikována a hodnocena rizika pomocí Skórovací metody a jejich příčiny a důsledky rozebrány v Ishikawa diagramu.

Pro dosažení cílů práce je zvolena tato struktura postupu:

- Vypracování strategické analýzy prostředí stávající činnosti a nové oblasti podnikání (vnější, oborové a vnitřní faktory).
- Vypracování SWOT analýzy.
- Analýza a zhodnocení rizik, jejich kvantifikace a dopad.
- Návrhy opatření pro snižování rizik.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části práce jsou shrnuty vybrané odborné poznatky, které se stanou východiskem pro následující praktickou část. V první části je vymezen pojem riziko, jak ho můžeme charakterizovat a členit, identifikovat a analyzovat. Na tuto část navazuje risk management a modely změny jako způsob řízení rizik. Na konci teoretické části jsou uvedeny možnosti snižování rizik a analýzy, pomocí nichž budou analyzována rizika společnosti v praktické části této práce.

### 2.1 Riziko

Chápání rizika prošlo určitým historickým vývojem, ve kterém převažovalo chápání rizika jako určitého nebezpečí, hrozby. Tento výraz byl použit již v 17. století v souvislosti s lodní plavbou, kde výraz *risico* pocházející z italštiny znamenal blížící se hrozbu pro loď. Později se tento výraz rozšířil a v současné době můžeme definovat tento pojem různými způsoby. Riziko vychází z pojmu nejistoty, kterou chápeme jako nejistý budoucí vývoj nebo možné odchýlení od vývoje předpokládaného. Přesto, že dnes už chápeme, že existuje i pozitivní – motivační stránka rizika, stále převažuje nahlížení spíše na jeho negativní stránku.

Riziko lze chápat jako:

- možnost (pravděpodobnost) vzniku ztráty;
- možnost výskytu událostí, které zabrání či ohrozí dosažení cílů jednotlivce, investičního projektu či organizace;
- nebezpečí (pravděpodobnost) negativních odchylek od stanovených úrovní cílů jednotlivce, investičního projektu či organizace.<sup>1</sup>

Stručná definice rizika podle normy ČSN ISO 31000 popisuje riziko jako „*účinek nejistoty na dosažení cílů*“<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> FOTR, J., SOUČEK, I. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 2011. s.143-144.

<sup>2</sup> ČSN ISO 31000 *Management rizik - Principy a směrnice*. Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. 2010.

V souvislosti s projektovým řízením můžeme najít definici rizika, která říká že: „*Riziko je taková událost, která může nastat. Když nastane, ohrozí úspěšnou realizaci projektu.*“<sup>3</sup>

Neexistuje jedna obecně uznávaná definice rizika, těch lze najít hned několik. Obecně ale platí, že riziko je vymezeno třemi prvky a to časovým rámcem, pravděpodobností výskytu a mírou závažnosti důsledku.

**Riziko = pravděpodobnost výskytu × závažnost důsledků<sup>4</sup>**

Pravděpodobnost vzniku nepříznivé rizikové situace se nachází v intervalu od 0 do 1. Nula znamená nemožný děj, který není třeba uvažovat, jednička naopak děj jistý, fakt, který určitě nastane, a je nezbytné se na tuto situaci připravit a začlenit ji do plánů. Pravděpodobnost se určuje pomocí statistických metod, avšak většinou se vychází ze subjektivního odhadu expertů či projektového týmu.

Dopad obvykle znamená nějaké následky ať už hmotné nebo finanční. Dalším aspektem rizika může být jeho odhalitelnost, nebo také ovladatelnost. Tyto aspekty vyjadřují nakolik je v lidských silách riziko ovlivnit.<sup>5</sup>

Rizika mohou nastat v průběhu celého životního cyklu projektu. Počet rizik se zvyšuje:

- s nároky na použití technologií,
- úměrně době trvání projektu,
- velikostí prodlevy mezi plánem a realizací,
- při nedostatečných zkušenostech a neodbornosti projektového týmu.<sup>6</sup>

### 2.1.1 Související pojmy

Riziko souvisí s mnoha dalšími pojmy, v kterých se lze snadno ztratit. Pro lepší srozumitelnost této problematiky budou vymezeny pojmy s rizikem související.

---

<sup>3</sup> BARKER, S., COLE, R. *Projektový management pro praxi*. 2009 s. 35.

<sup>4</sup> ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2009. s. 39 a s. 40.

<sup>5</sup> Tamtéž. s.274.

<sup>6</sup> ŠTEFÁNEK, R. *Projektové řízení pro začátečníky*. 2011. s. 87.

**Nejistota** je spojena především s neschopností spolehlivého odhadu budoucího vývoje faktorů (faktorů rizika) ovlivňujících výsledky projektů. Tzn. že, riziková událost je neočekávaná a není jisté kdy a zda k ní vůbec dojde.<sup>7</sup>

**Riziková situace** označuje časově a prostorově závislý souhrn okolností, ve kterém existují zdroje nebezpečí a příjemce rizika.

**Riziková událost** je jev, který může být zdrojem nebezpečí. Spouštěčem takové události jsou okolnosti, které vznik iniciují.

**Nebezpečí** může znamenat reálnou hrozbu poškození objektu nebo procesu, tedy reálnou možnost vzniku negativní události. Nebezpečí nelze s jistotou předvídat.<sup>8</sup>

**Problém** lze chápat jako událost, která již nastala, má na projekt negativní vliv a je potřebné ji řešit a tedy zabránit jejím nepříznivým důsledkům. Obdobně můžeme říci, že problém je nestandardní situace, kterou je nutné ze subjektivních nebo objektivních důvodů nahradit situací standardní.<sup>9</sup>

### 2.1.2 Přístupy k riziku

Jak bylo uvedeno výše, často k riziku přistupujeme, jako k něčemu negativnímu, což je chyba. Riziko s sebou přináší i pozitivní stránky, jako jsou třeba nové možnosti a příležitosti, kterých bychom mohli využít. Samozřejmě se jedná o velmi subjektivní nahlížení, každý je na riziko jinak citlivý a vnímá ho rozdílně. Vztah k riziku je dán jak rolí a odpovědností při provádění libovolné činnosti, tak i osobními vlastnostmi.

Z tohoto pohledu lze přístup k riziku rozdělit do tří skupin:

- **Odmítání rizika** – tendence vidět pouze rizika s negativním dopadem a přehlížet příležitosti, které nabízejí. Dopad hrozeb je oceňován vždy jako spíše vyšší a velmi pravděpodobný, převládá snaha se rizikům vyhýbat nebo jim předcházet. Takový přístup je typický pro projektového manažera, který je zavázán splnit cíle.
- **Vyhledávání rizika** – podceňuje se pravděpodobnost rizik s negativním dopadem a naopak se přeceňuje využitelnost příležitostí, převládá snaha řešit

---

<sup>7</sup> FOTR, J., SOUČEK, I. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 2011. s.145 -146.

<sup>8</sup> TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. 2006. s. 13 a 25.

<sup>9</sup> JANÍČEK, P., MAREK J. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 2013. s 12.

rizika, až když riziková událost nastane. Pozitivní vztah k riziku mívá obchodník se zájmem kontrakt získat, ale nechce jej už realizovat.

- **Neutrální vztah** – vyvážený, objektivní vztah, který se snaží maximálně efektivně a realisticky zužitkovat vše co riziko s sebou přináší. K nastavení takového vztahu by měla vést metodika managementu rizik projektu.<sup>10</sup>

### 2.1.3 Členění rizik

Riziko lze klasifikovat z mnoha aspektů, uvedu zde jen některá základní členění rizika.

#### Podnikatelské a čisté

Riziko v podnikání může mít dvě stránky, pozitivní a negativní. Riziko, které má právě i tuto pozitivní stránku je tzv. *Business Risk* a může znamenat naději na vyšší zisky. Zatímco *Pure Risk* má pouze negativní stránku a většinou nastává vlivem rozhodnutí v rámci podnikání, které s sebou nese obvykle ztrátu nebo škodu na majetku a zdraví.

#### Systematické a nesystematické

Systematické riziko je riziko, které je vyvoláno společnými faktory a postihuje v různé míře všechny oblasti podnikatelské činnosti. Jsou to např. změny peněžní a rozpočtové politiky, daňového zákonodárství. Do značné míry závisí na celkovém vývoji trhu, proto je také nazýváno jako tržní.

Nesystematické (jedinečné, specifické) riziko je specifické pro jednotlivé firmy a jejich aktivity. Jedná se např. o odchod klíčových pracovníků firmy, havárie výrobního zařízení aj.

#### Vnitřní a vnější

Vnitřní rizika, jak už z názvu vyplývá se vztahují k faktorům uvnitř firmy (např. rizika selhání pracovníků, spojená s výzkumem a vývojem nových výrobků a technologií). Vnější rizika se vztahují k podnikatelskému okolí, ve kterém firma podniká, jde o externí faktory, jež se člení na makroekonomické a mikroekonomické.

---

<sup>10</sup>KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 2011. s. 25.



## Ovlivnitelná a neovlivnitelná

Toto členění rizik souvisí s možností manažera, resp. firmy působit na příčinu jejich vzniku. Jako ovlivnitelné se chápe riziko, které lze oslabit pomocí opatření působících na jeho příčinu. Na neovlivnitelná rizika nemáme možnost působit, ale lze přijmout opatření snižující jejich následky (např. formou zajištění, pojištění).

## Primární a sekundární

Sekundární riziko vzniká přijetím opatření rizika primárního.

Dále bychom mohli rizika členit dle věcné náplně na rizika **technicko-technologická, výrobní, ekonomická, tržní, rizika ve fázi přípravy a realizace projektu, finanční, kreditní, legislativní, politická, environmentální, informační, rizika spojená s lidským činitelem a zásahy vyšší moci.**<sup>11</sup>

## 2.2 Řízení rizik

*Řízení rizik je proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů.*<sup>12</sup>

Risk management je nezbytnou součástí projektového managementu. V projektovém managementu se řídicí osoby snaží pomocí aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií splnit požadavky projektu.<sup>13</sup> Aby tyto požadavky byly splněny, musí management i kromě dalších procesů správně pracovat s možnými riziky. Důležité je poznamenat, že řízení rizik je někdy chybně zaměňováno s analýzou rizik. Avšak analýza rizik tvoří pouze součást risk managementu.<sup>14</sup>

Samotný cíl řízení rizik je trojnásobný. Touto činností musíme rizika nejdříve identifikovat, ujmout se objektivní analýzy rizik specifických pro danou organizaci a v poslední řadě reagovat na tato rizika vhodným a účinným způsobem.<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup>HNILICA, J., FOTR, J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2009. s. 17-19.

<sup>12</sup>SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2013. s. 116.

<sup>13</sup>SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2011. s. 19.

<sup>14</sup>DOLEŽAL, Jan et al. *Projektový management podle IPMA*. 2012. s. 85.

<sup>15</sup>MERNA, T., AL-THANI, F. *Risk management*. 2007. s.2.

Hlavní důvody, proč by se měl management zabývat řízením rizik:

- Přísnější a složitější legislativní požadavky – stále se zvyšující požadavky na odhad rizika v oblastech zdraví, bezpečnosti atd. nejen ze strany EU.
- Zohlednění při pojištění – i pojišťovny čím dál více hledí na to, zda podnik aktivně pracuje na managementu rizik a zohledňují tuto skutečnost ve výpočtu pojistného.
- Akcionáři – každý akcionář při hodnocení své budoucí investice zvažuje různá rizika, která tato investice může přinést. Podniky se často snaží přenášet rizika na své dodavatele nebo pojišťovny. Aktivním managementem rizik může podnik zvýšit svoji atraktivitu mezi potenciálními investory.
- Postoje veřejnosti - znečišťování životního prostředí, tvorba nebezpečných produktů a podnikové zpronevěra, mají vliv na chování vrcholového managementu.
- Poučení z minulosti – management podniku by si měl vzít příklad z ostatních podniků, kterým díky nedostatečnému risk managementem vrostly razantně náklady a někteří z nich i zanikly.<sup>16</sup>

### 2.2.1 Postup managementu rizik

Postupů a praktik jak provádět risk management je asi tolik, kolik je definic pojmu riziko. Obecně k riziku člověk přistupuje intuitivně a pokládá si následující otázky:

- 1) O čem je třeba rozhodnou, co je důležité? – obecná otázka ve fázi posouzení situace
- 2) Jaká mne mohou potkat rizika, co nastane? – jedná se o samotnou identifikaci rizik
- 3) Jaké mohou být důsledky těchto rizik a jsou přijatelné? – analýza a hodnocení rizik
- 4) Co udělat proto, aby bylo riziko přijatelné? – ošetření rizik

V následujících fázích už si většinou žádné otázky neklademe. Zaměřujeme se na:

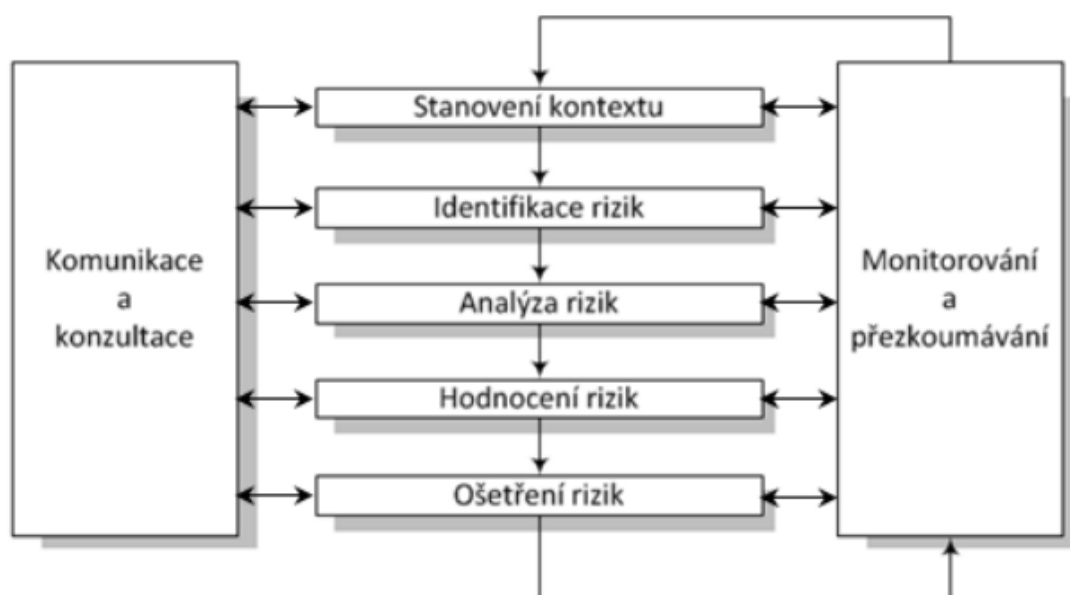
5) Řízení rizik

6) Zhodnocení výsledku, zkušeností – poučení.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> KAFKA, T. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 2009. s. 99 a s. 100.

<sup>17</sup> KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 2011. s. 77-79.



**Obrázek 1: Proces managementu rizik dle ČSN ISO 31000<sup>18</sup>**

Kromě samotné analýzy rizik, risk management zpravidla zahrnuje i:

- výběr protiopatření,
- analýzu nákladů a přínosů,
- implementaci protiopatření,
- testování a prověřování protiopatření.<sup>19</sup>

### **2.2.2 Cíle zavedení risk managementu:**

- snížení nákladů spojených s rizikem,
- snížení celkových nákladů,
- ulehčení práce auditorům,
- výhoda při úvěrových a pojistných jednání,
- zvýšení kvality rozhodování,
- spolehlivější plánování,
- lehčí práce s pravomocemi a odpovědností.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> ČSN ISO 31000 *Management rizik - Principy a směrnice*. Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. 2010.

<sup>19</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2013. s. 127.

## 2.3 Identifikace rizik

V postupu risk managementu je identifikace rizik jeho druhou fází, následující hned po posouzení celkové situace. Cílem této fáze je především nalézt co nejvíce rizik projektu, porozumět jejich podstatě a správně je definovat. Hledí se spíše na kvantitu, nežli na kvalitu nalezených rizik, protože později mohou být neadekvátní rizika vyloučena, kdežto nezakomponované riziko se může stát hrozbou. Dále je třeba nevnímat jen hrozby s rizikem související, ale být otevření i vůči příležitostem, které nabízí.

Tato fáze vyžaduje velký počet zainteresovaných osob z více různých stran souvisejících s projektem. Neměli by se vynechat zejména zákazníci, uživatelé projektu, dodavatelé, externí a interní experti a také manažeři projektu.

Také je vhodné podněcovat interaktivitu a tvořivost všech členů týmu, nelze jim dát k vyplnění jen nějaký předem vyplněný formulář. Jakmile jsou tedy shromážděny všechny podklady, mohou se vybírat vhodné metody pro samotný proces identifikace rizik, které jsou popsány níže. Následuje samotné hledání rizik a výsledná data se zaznamenávají do registru nebo seznamu rizik např. podle struktury prací projektu (WBS).<sup>21</sup>

Aby byla identifikace rizik účinná, vyžaduje splnění těchto požadavků:

- opakování identifikace některých rizik, protože identifikace není jednorázovou činností a nemusí být stoprocentní,
- sestavení kvalitního týmu a tvůrčího prostředí, podněcující stále nové myšlenky a poznatky,
- kontrola spolehlivosti daných informačních zdrojů.<sup>22</sup>

### 2.3.1 Metody identifikace rizik

Metody identifikace rizik lze do značné míry rozdělit na dvě skupiny, z nichž jedna je spíše univerzální a slouží především k získávání informací a druhá skupina metod slouží pro speciální použití. V této skupině jsou např. metody využívající techniky diagramů.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 2011. s. 106 a 117.

<sup>21</sup> Tamtéž s. 170.

<sup>22</sup> HNILICA, J., FOTR, J.. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2009. s. 30 a s. 31.

Diagramy různých typů lze použít pro identifikaci rizika tím, že jejich prostřednictvím blíže porozumíme procesům, souvislostem a vazbám v rámci projektu, nebo ve vztahu k navrhovanému produktu. Jejich použití je velmi důležité i pro zjištění příčin rizik.

**Posouzení dokumentace a báze znalostí** – jde o základní krok k nalezení rizik. Pomocí této metody se posuzuje kvalita a konzistentnost všech podkladů které jsou k dispozici. Již při samotném porovnávání dokumentů je možné řadu rizik nalézt. Kromě podkladů k projektu je třeba čerpat i ze zkušeností zachycených v dokumentaci projektů minulých. Prověřují se například podmínky budoucího kontraktu, u harmonogramů se hledí na návaznost a reálnost časového sledu jednotlivých činností, posuzuje se personální obsazení projektového týmu apod.

**Brainstorming** – je jednou z nejčastěji využívaných a velmi efektivních metod získávání informací a hledání rizik projektu. Výhodou této metody je, že je vhodná hned v několika fázích a to například v identifikaci rizik, kvantitativní a kvalitativní analýze a také při generování možných reakcí na rizika. Metoda spočívá ve vyjádření nápadů a myšlenek k danému tématu, s kterými zbytek týmu pracuje a rozvíjí je. Důležité je vhodně zvolit jednotlivé členy týmu.

**Provedení „Pre-Mortem“** – tuto neobvyklou metodu lze kombinovat s brainstormingem, jejím principem je, aby si členové skupiny představili, že projekt již skončil a nepodařilo se dosáhnout stanovených cílů. Úkolem členů týmu je popsat proč byl projekt neúspěšný. Pozitivem této metody je, že má zábavnou formu, zajistí pohled z jiné perspektivy a povzbuzuje k neobvyklým myšlenkovým postupům.

**Technika nominální skupiny** – cílem této techniky je najít jednotný názor skupiny, je možné ji použít jako modifikaci brainstormingu, respektive uplatnit ji v závěru brainstormingu. Jedná se spíše o doplňkovou metodu, její využití umožňuje provést seřazení rizik podle priorit v následující fázi posouzení rizik.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 2011. s. 209.

<sup>24</sup> KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 2011. s. 210-214.

**Afinitní diagramy** – neboli diagramy příbuznosti jsou všeobecně vhodné k vygenerování velkého množství informací a jejich uspořádání do logických skupin. Jedná se o postup, který je vhodné využít při identifikaci rizik jako další krok poté, co si myslíte, že už jste všechna rizika identifikovali. Pracuje se opět ve skupině, kdy v první fázi členové vypíší všechna rizika na lístečky a až následně je konzultují. Úkolem je shodnout se na názvech sloupců příbuzných rizik a jejich zařazení.

**Strukturované rozhovory, diskuse s experty** – jedná se o běžně používaný postup, který je součástí práce každého podniku. Diskuse s experty probíhá především po prvotní identifikaci rizik. Z rizikových oblastí, které se projednávají lze zmínit například návrhy produktu, technologie výroby, finance, plánování zdrojů apod. Strukturované rozhovory se mohou používat ve všech fázích managementu rizik.

**Metoda Delphi** – na rozdíl od předchozích metod, metoda Delphi probíhá písemnou komunikací. Cílem je získat společný názor externích odborníků, kteří by byli osobně jen obtížně dosažitelní. A to nejen na rizika projektu, ale i na jejich bližší analýzu a možnosti řešení. Výhodou této metody je získání vysoce kvalifikované odpovědi, nevýhodou může být vysoká časová náročnost. Proto také využití této metody lze doporučit spíše v případě speciálního problému, kdy je na identifikaci rizik dostatek času. Uplatnění nalezne především u projektů týkajících se výzkumu a vývoje, zavádění zcela nových produktů, nebo v případě vstupu na zcela neznámé trhy.

**Dotazníky** - použití této metody je většinou vyvoláno negativními zkušenostmi z předchozích projektů. Příčinou může být zanedbání nějaké důležité oblasti a následné poškození výsledku projektu. Dotazník se sestavuje tak, aby jeho vyplnění zajistilo shromáždění klíčových informací, které mají význam pro úspěšné dokončení projektu a zjištění, kdy a jak byly provedeny potřebné standardní akce při provádění projektu.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 2011. s. 214-223.

**Analýza SWOT** – jedná se o klasickou, spíše pomocnou metodu analýzy pozice podniku v konkurenčním prostředí, která může sloužit k odhadu dalšího vývoje a formulování strategií. Před samotným provedením této analýzy, je nejprve nutné analyzovat obecné, oborové a vnitřní prostředí firmy.

**Kontrolní seznamy** – checklisty a promptlisty – jak už z názvu vyplívá, checklisty obsahují důležité akce, které je nutné v případě potřeby provést a jejich odškrtnutí ze seznamu zajistí, že žádnou z nich neopomeneme. Promptlist obdobně napovídá, jaká rizika se mohou v projektu vyskytnout, jeho pravidelné doplňování umožňuje, že maximum rizik není opomenuto. Kontrolní seznamy jsou vhodné spíše jako doplňková metoda pro brainstorming.

**Analýza předpokladů a omezení** – při identifikaci rizik se musí respektovat určité předpoklady a omezení spojená s projektem. Není výjimečné, že předpoklady s nimiž tým pracuje, jsou nepřesné, nestabilní a mění se v čase. Tyto předpoklady lze nalézt, pokud projektu předcházela studie proveditelnosti. Omezení jsou dána především požadavky zákazníků, zdroji a jejich dostupností.

**Analýza kořenových příčin** – slouží zejména k bližší analýze rizika a také ke zpřesnění struktury *příčina-riziko-účinek*. Poznání prvotní příčiny je stěžejní pro nalezení opatření, které by mohlo co nejúčinněji zamezit riziku ve formě hrozby nebo naopak najít způsob, jak co nejlépe podpořit příležitost. Podle oblasti použití se využívají i další metody jako je FMEA, analýza stromu poruchových stavů, Paretova analýza apod.

**Analýza příčin a důsledků** – je známý také pod názvy Ishikawa diagram, nebo rybí kost. Celý problém je tedy konstruován podle tvaru rybí kosti, kde hlava této rybí kosti je nějaký následek, který se dále řeší. Na hlavní páteř ve tvaru šipky navazují jednotlivé kategorie příčin a pro každou kategorii jsou znázorněny jednotlivé příčiny. Tato analýza je vhodná pro zpracování seznamu rizik na konci fáze identifikace rizik.

**Systémové a procesní diagramy** – slouží k další analýze specifických rizik, jež vycházejí z provádění manažerských a výrobních procesů v podniku. Výhodou je

možnost nalézt rizika, která neodhalíme jinými metodami a nevýhodou je, že z časového hlediska nelze prověřit všechny procesy ovlivňující projekt.

**Diagramy vlivů** – znázorňují především závislosti a vlivy pro účely hodnocení rizik nebo při rozhodování mezi alternativami. Tento diagram lze využít pro nalezení dalších rizik, která může již identifikované riziko vyvolat, nebo naopak rizik, jež mohou již identifikované riziko ovlivnit. Výhodou je že umožňují nalézt rizika, která přímo ovlivňují hlavní cíl už na cestě. Nevýhodou je jeho velká pracnost a to, že postihuje pouze část rizik.

**Diagramy pole sil, analýza pole sil** – vyžaduje v první fázi jasně dosahované cíle, kterých má projekt dosáhnout. Na rozdíl od ostatních diagramů, struktura tohoto je naprosto jednoduchá. Ve středu je obdélník popisující cíle projektu, z levé strany se zakreslují pozitivní neboli řídící síly, pomocí níž se posunuje projekt blíže k cíli a z pravé strany negativní neboli brzdící síly, které naopak od cílů vzdalují. Výhodou této metody je její jednoduchost a názornost.

**Metody pro identifikaci a analýzu poruch a nebezpečí** – zde jsou zařazeny metody, které jsou zaměřeny na analýzu možných negativních následků při návrhu, výrobě a použití produktů nebo provádění procesů. Hlavním úkolem je analýza jejich bezpečnosti a spolehlivosti. Používají se již v etapě návrhu produktů nebo procesů, nebo pro analýzu problémů při jejich provozu. Jmenovitě lze zmínit např. metodu HAZOP (Hazard and operability study), SWIFT (Structured „what-if“ technique), předběžná analýza nebezpečí PHA, nebo analýza způsobů a důsledků poruch FMEA.<sup>26</sup>

### 2.3.2 Stanovení významnosti rizik

Pomocí výše uvedených metod můžeme rizika identifikovat. Pro určení jejich významnosti lze použít dva přístupy.

---

<sup>26</sup> KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 2011. s. 224-228.



Prvním z nich je **analýza citlivosti**, která se využívá v případech kvantifikovatelných rizik, kde lze modelovat závislost finančních kritérií firmy na faktorech rizika a dalších ovlivňujících veličinách. Základní formou tohoto přístupu je jednofaktorová analýza, pomocí které se zjišťují dopady izolovaných změn jednotlivých rizikových faktorů na zvolené finanční kritérium. Tyto změny mohou být pesimisticky či optimistický charakter podle velikosti změny vyvolané rizikovým faktorem u zvoleného kritéria. Čím je vyvolaná změna větší, tím větší je i citlivost zvoleného kritéria.

Druhým přístupem je **expertní hodnocení**, které se využívá v případech, kdy kvantifikace rizika by byla velmi obtížná, nebo přímo nemožná. Nástrojem expertního hodnocení je matice hodnocení rizik, založena na expertních odhadech členů týmu, kterými jsou většinou pracovníci se znalostmi a zkušenosti v oblastech, kam jednotlivé faktory rizika spadají. Jejich významnost se posuzuje podle pravděpodobnosti výskytu rizika a intenzitě negativního dopadu.<sup>27</sup>

## 2.4 Analýza rizik

Po té co jsou již všechna rizika identifikována, nastává fáze jejich analýzy. Obecně lze analýzu chápat jako proces, ve kterém jsou nejprve identifikována aktiva a stanoveny jejich hodnoty. Následuje identifikace hrozeb a stanovení jejich závažnosti a míry zranitelnosti. Poté je v druhé fázi posouzen dopad naplnění hrozeb na konkrétní aktiva, stanovena úroveň rizik a rozhodnuto, zda jsou rizika akceptovatelná či nikoliv.

### 2.4.1 Základní pojmy související s analýzou rizik

**Aktivum** je všechno, co má pro analyzovaný subjekt nějakou hodnotu. Aktiva lze členit na hmotná a nehmotná. Základní charakteristikou aktiva je jeho hodnota, založena na objektivním vyjádření obecně vnímané ceny. Hodnota aktiva může být zmenšena působením hrozby, jeho citlivost na působení hrozby vyjadřuje zranitelnost. Mezi

---

<sup>27</sup> HNILICA, J., FOTR, J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2009. s. 32 a39.

nejdůležitější aktiva řadíme například data, informace a znalosti, technické a programové prostředky, komunikační zařízení a personál firmy.

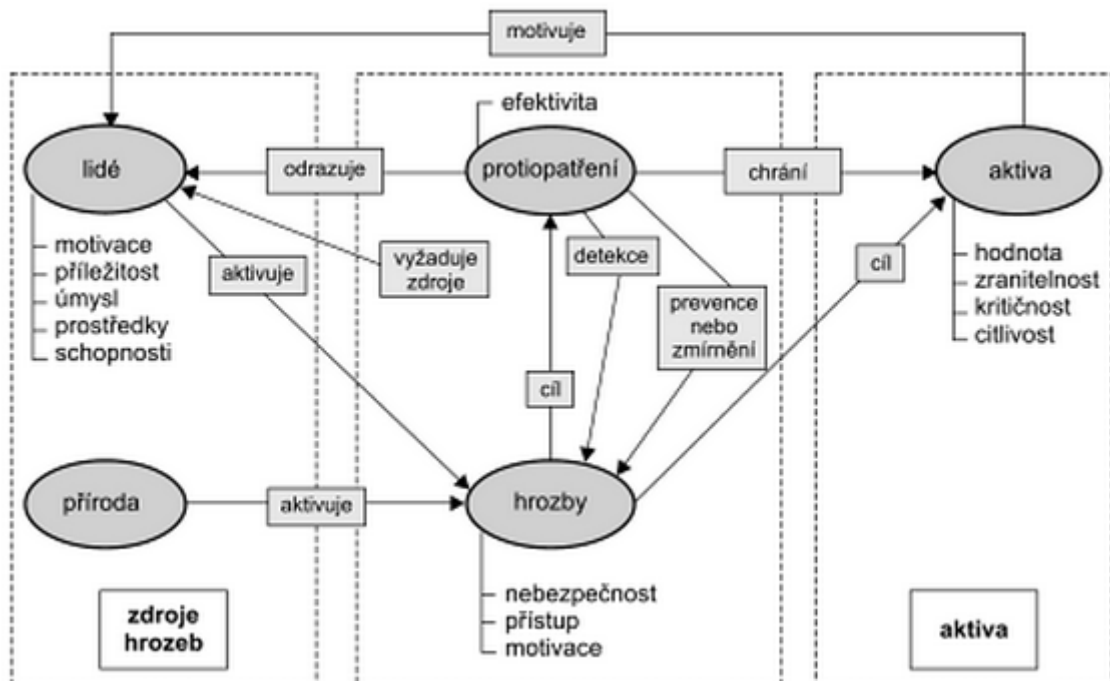
**Hrozba** může označovat sílu, událost, osobu nebo aktivitu, která má nežádoucí vliv na aktiva. Nežádoucím vlivem může být způsobená škoda na aktivech nebo organizaci jako celku. Hrozby mohou být náhodné či úmyslné, mohou být přírodního nebo lidského původu a mohou pocházet zevnitř i zvenčí organizace. Škoda vzniklá hrozbou se nazývá dopad hrozby.

**Zranitelnost** je stav, slabina, nebo nedostatek analyzovaného aktiva, který může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu. Značí jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby. Zranitelnost vzniká vždy tam, kde dochází k interakci mezi hrozbou a aktivem.

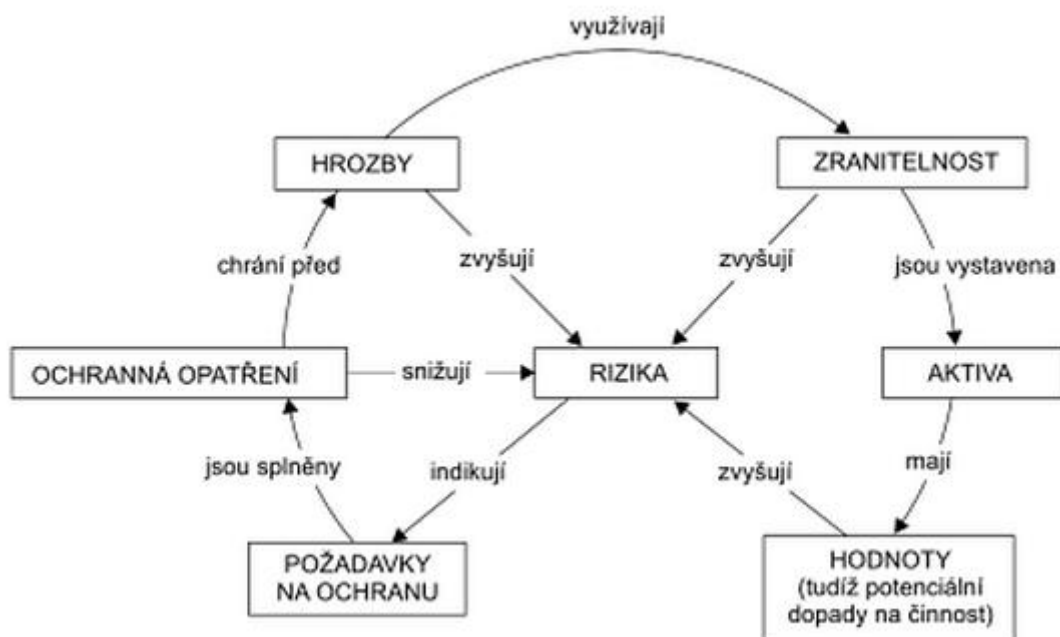
**Protiopatření** je cokoliv, co bylo přímo navrženo pro zmírnění působení hrozby, snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby. V zásadě jde o eliminaci prostřednictvím různých prostředků, procedur a postupů. Cílem protiopatření je předejít vzniku škody či usnadnit překlenutí již vzniklých následků škody. Z hlediska analýzy rizik jsou protiopatření charakterizována efektivitou a náklady. Efektivita značí, nakolik snižuje dané protiopatření účinek hrozby. Do nákladů se započítávají výdaje spojené s pořízením, zavedením a provozováním protiopatření.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2013. s. 96-99.



Obrázek 2: Vztahy v analýze rizik<sup>29</sup>



Obrázek 3: Vztahy při řízení rizik<sup>30</sup>

<sup>29</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2013. s. 101.

<sup>30</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2013. s. 102.

### 2.4.2 Obecný postup analýzy rizik

Riziko většinou neexistuje izolovaně, jedná se obvykle o určitou kombinaci rizik, jejichž dopad může představovat hrozbu pro daný subjekt. Vzhledem k množství rizik, které lze identifikovat je důležité zaměřit se především na klíčové rizikové oblasti. Níže jsou uvedeny jednotlivé kroky analýzy rizik.

**1) Stanovení hranice analýzy rizik** – tato hranice je pomyslná čára oddělující aktiva, která budou zahrnuta do analýzy, od těch ostatních. Stanovení hranice je přizpůsobeno potřebám a záměru managementu. Uvnitř této hranice leží jednotlivá aktiva, ze kterých je subjekt složen, nebo jsou z hlediska aktuálního záměru relevantní.

**2) Identifikace aktiv** – spočívá ve vytvoření seznamu všech aktiv uvnitř hranice včetně jejich názvu a umístění.

**3) Stanovení hodnoty a seskupování aktiv** – stanovení hodnoty aktiva se odvíjí od velikosti škody způsobené zničením či ztrátou aktiva. Obvykle se při posuzování hodnoty aktiva vychází z jeho nákladových charakteristik, jako je např. pořizovací či reprodukční cena. Mohou to být i výnosové charakteristiky, mezi něž patří i vlastnosti aktiva sloužící k dosahování zisků nepřímo např. postavení na trhu, knowhow apod.

Důležité je také rozlišovat zda se jedná o tzv. jedinečné aktivum, nebo aktivum jednoduše nahraditelné.

Seskupení aktiv spočívá ve vytvoření skupiny aktiv podle různých hledisek a podobných vlastností. Seskupovat se mohou aktiva podobné kvality, ceny, účelu apod. Skupina pak vystupuje jako jedno aktivum.

**4) Identifikace hrozeb** – spočívá v identifikaci hrozeb, které jsou pro analýzu relevantní. Vybírají se ty hrozby, které by mohly ohrozit alespoň jedno z aktiv subjektu. Vychází se ze sestaveného seznamu hrozeb pomocí metod viz. kapitola 2.3.1.<sup>31</sup>

**5) Analýza hrozeb a zranitelnosti** – u aktiv, na něž se hrozba může uplatnit, se určí úroveň hrozby vůči tomuto aktivu a úroveň zranitelnosti aktiva vůči této hrozbě. Při

---

<sup>31</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2013. s. 102

stanovení úrovně hrozby se vychází z faktorů jako nebezpečnost, motivace a přístup. Při stanovení zranitelnosti se vychází z faktorů jako je kritičnost a citlivost. Při samotné analýze hrozeb a zranitelnosti se berou v úvahu již realizovaná protiopatření, která mohou snížit jak úroveň hrozby, tak i zranitelnosti. Výsledkem jsou dvojice „hrozba-aktivum“ se stanovenou úrovní hrozby a zranitelnosti.

**6) Pravděpodobnost jevu** – jedná se o doplnění popisu určitého jevu, s jakou pravděpodobností může nastat. Abychom s pravděpodobností mohli počítat, musíme nejprve určit, zda se jedná o náhodný jev či nikoliv, zda patří do určitého intervalu pravděpodobnosti, případně zda jej můžeme vyloučit a jaké jsou jeho pravděpodobnostní charakteristiky.<sup>32</sup>

**7) Měření rizika** – výše rizika vychází z hodnoty aktiva, úrovně hrozby a zranitelnosti aktiva. Mnohdy riziko nelze kvantifikovat a určení jeho velikosti spočívá ve kvalifikovaném odhadu specialisty na základě svých zkušeností. V případě jednotlivce se riziko měří podle pravděpodobnosti nepříznivé odchylky od výsledku, v nějž doufáme. Čím vyšší je pravděpodobnost, že k nepříznivé události dojde, tím větší je pravděpodobnost odchylky od výsledku, který předpokládáme a zvyšuje se tím i samotné riziko.<sup>33</sup>

### 2.4.3 Metody analýzy rizik

Obecně lze metody analýzy rizik rozdělit do tří skupin na kvantitativní, kvalitativní a kombinované. Toto rozdělení se odvíjí od způsobu vyjádření veličin, s nimiž se v analýze rizik pracuje.

#### Kvalitativní metody

Založeny na slovním popisu závažnosti potenciálního dopadu rizika a pravděpodobnosti, že daná událost nastane. Většinou jsou rizika vyjádřena v určitém rozsahu například od 0 do 10 nebo slovně od nejmenšího po největší. Tato úroveň je většinou určována kvalifikovaným odhadem. Tyto metody se používají v případech

<sup>32</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2013. s. 103-105.

<sup>33</sup> DOLEŽAL, Jan et al. *Projektový management podle IPMA*. 2. 2012. s. 94.

upřesnění postupů při detailní analýze rizik a při nedostatečné kvalitě či kvantitě získaných číselných podkladů pro jejich využití v kvantitativních metodách. Výhodou metod je, že jejich provedení je jednoduché a rychlé, negativem pak může být subjektivní pohled hodnotitele.

### **Kvantitativní metody**

Jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Pravděpodobnost vzniku i dopad jsou v tomto případě číselně ohodnoceny, dopad obvykle ve finančních termínech. Riziko se vyjadřuje nejčastěji ve formě roční předpokládané ztráty. Kvalita výsledků úzce souvisí s relevantností získaných údajů. Nevýhodou metody je její náročnost a vysoce formalizovaný přístup, který může vést k tomu, že nebudou postihnuta specifika posuzovaného subjektu.<sup>34</sup>

### **Kombinované metody**

Metody vycházejí z číselných údajů. Díky kvalitativnímu hodnocení se více přibližují realitě, oproti předpokladům ze kterých vycházejí kvantitativní metody. Je třeba mít na zřeteli, že údaje použité v kvalitativních metodách nemusí vždy přímo odrážet pravděpodobnost události a výši jejího dopadu.<sup>35</sup>

#### **2.4.3.1 Skórovací metoda s mapou rizik**

Skórovací metoda se řadí mezi metody kvantitativní. Skládá se ze tří fází, kterými jsou identifikace rizika, ohodnocení rizika a v poslední části návrhy na opatření ke snížení rizika. Východiskem je seznam nebezpečí rozdělený do čtyř základních oblastí rizik a to technická, finanční, personální a obchodní.

Samotná identifikace rizik se provádí prostřednictvím rizikových faktorů, kterými může být například pozdní dodávka subdodavatele, nedostatečně proškolený personál apod. Pro každý rizikový faktor se ve skórovací metodě ohodnotí jak možnost výskytu rizikového faktoru, tak její dopad prostřednictvím desetibodové stupnice. Proto by rizikový faktor měl být měřitelný. Metoda využívá nezávislých expertních odhadů jednotlivých členů týmu, z kterých se následně vypočte aritmetický průměr. Ocenění

---

<sup>34</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2013. s. 112.

<sup>35</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2013. s. 112.

rizika je představováno součinem skóre pravděpodobnosti a skóre dopadu v rozmezí od 1 do 100. Na závěr se sestaví mapa rizik jako dvojrozměrná matice ve tvaru bodového grafu.<sup>36</sup>



Obrázek 4: Mapa rizik skórovací metody<sup>37</sup>

## 2.5 Ošetření rizik

Cílem této fáze je nejprve nalézt a vyhodnotit možné strategie ošetření rizik a následně připravit plán efektivního ošetření rizik. Sestavují se jak preventivní, tak i rezervní a záchranné plány. Při hodnocení návrhu ošetření aktuálně očekávaných rizik projektu řešíme, zda navrhované opatření je dostatečné či nikoli. U projektu, který je ve fázi koncepce nebo plánování, se v případě pozitivního hodnocení projektu a způsobu ošetření rizik schválný výše rezerv na krytí rizik a rozpočet projektu a projekt se předá do realizace.

### Základní rozdělení možností ošetření rizik:

- **vyhnout se riziku** – provést takové změny v projektu, aby bylo riziko zcela eliminováno a nenastalo.

<sup>36</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2013. s. 94.

<sup>37</sup> DOLEŽAL, Jan et al. *Projektový management podle IPMA*. 2. 2012. s. 96.

- **přenést riziko** – základem je určit nositele rizika, tedy osobu za riziko zodpovědnou. V případě hrozby je vhodné předání rizika někomu, kdo má větší šanci hrozbě čelit a pokrýt její následky (např. pojišťovna)
- **zmírnit následky rizika** – znamená snížení pravděpodobnosti, že riziko nastane, anebo snížení jeho účinků.
- **přijmout riziko** – víme, že riziko nelze nějak ovlivnit, pouze můžeme počítat s jeho následky, proto je důležité tvořit rezervy na pokrytí nepříznivého vývoje.<sup>38</sup>

**Tabulka 1: Interpretace obecné strategie reakce na riziko pro hrozbu a příležitost<sup>39</sup>**

| Reakce na hrozbu | Obecná strategie     | Reakce na příležitost |
|------------------|----------------------|-----------------------|
| Vyhnout se       | Eliminovat nejistotu | Využít                |
| Přenést          | Přidělit vlastnictví | Sdílet                |
| Zmírnit          | Modifikovat vliv     | Posílit               |
| Přijmout         | Zahrnout do rozpočtu | Přijmout              |

### 2.5.1 Metody snižování podnikatelského rizika

Výběr vhodné metody snižování rizika se odvíjí od charakteru samotného rizika. Metoda by měla být co nejvíce účinná a co nejméně nákladná. Skloubení těchto požadavků však není snadnou záležitostí a proto by měl být výběr metody pečlivě prodiskutován všemi zainteresovanými osobami.

**Tabulka 2: Doporučené metody<sup>40</sup>**

|                | Vysoká pravděpodobnost     | Nízká pravděpodobnost |
|----------------|----------------------------|-----------------------|
| Vysoká tvrdost | Vyhnutí se riziku, redukce | Pojištění             |
| Nízká tvrdost  | Retence a redukce          | Retence               |

<sup>38</sup> KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 2011. s. 367-372.

<sup>39</sup> Vlastní zpracování dle tamtéž 368.

<sup>40</sup> Vlastní zpracování dle SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2010. s. 130.



**Ofenzivní řízení firmy** – v případě kdy lze riziko zásadně ovlivnit, jedná se o jeden z nejlepších způsobů preventivní obrany před riziky. Vyznačuje se správnou volbou rozvojové strategie firmy a její správnou implementací, preferencí a rozvojem silných stránek firmy a snahou o dosažení pružnosti.

**Retence rizika** – jedná se o vědomé či nevědomé podstoupení rizika, obvykle v případech kdy firma čelí téměř neomezenému počtu rizik. V případě kdy je riziko přijímáno, protože neexistují žádné atraktivnější varianty, hovoříme o tzv. dobrovolné retenci. Nedobrovolná retence existuje, jsou-li rizika nevědomě zadržena a také tehdy, když riziko nemůže být transferováno či redukováno, nebo se mu nelze vyhnout.

**Redukce rizika** – lze rozdělit na dvě skupiny metod, a to na metody odstraňující příčiny vzniku rizika a metody snižující nepříznivé důsledky rizika. Do skupiny metod odstraňující příčiny vzniku patří přesun rizika, vertikální integrace a další. Do skupiny metod snižující nepříznivé důsledky rizika patří například diverzifikace, pojištění a jiné metody.

**Transfer rizika** – jde o způsob řízení, kdy jsou odstraněny příčiny rizika defenzivním způsobem a to nejčastěji přesunem rizika na jiné podnikatelské subjekty. Mezi nejznámější způsoby patří faktoring, forfaiting, akreditiv, inkaso, bankovní záruka, leasing a další.

**Diverzifikace** – jedná se o nejčastější metodu snižování nepříznivých důsledků rizika především u investování. Základním cílem je rozložit riziko na co největší základnu. Aby podnikatel tzv. „nevsadil vše na jednu kartu“ může rozložit své riziko například investicí do jiné oblasti působení. Zlaté pravidlo říká: „Třetinu svého majetku vlož do nemovitostí, třetinu do zlata a uměleckých předmětů a zbylou třetinu podrž v hotovosti.“<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2013. s. 171-174.

**Pružnost firmy** – vyjadřuje dobu, během níž je firma schopna reagovat na změny trhu. Umožňuje snižovat důsledky výskytu určitých rizik v průběhu výroby nebo poskytování služeb.

**Sdílení rizika** – riziko je rozděleno mezi několik účastníků podnikatelské činnosti. Může jít o spolupráci obchodních partnerů, sdružení firem až po aliance v oblasti výzkumu, výroby, projede apod.

**Pojištění** – jedná se o speciální, historicky nejstarší formu přenosu rizika. Princip je v zajištění se před velkou ztrátou (škody) formou ztráty menší, čím je myšleno placení pojistného.

**Vyhýbání se rizikům** – nelze doporučit, protože podnikání je vždy spojeno s nějakým rizikem.

**Získávání dodatečných informací** – obecná informovanost o novinkách je jednou z nejdůležitějších metod snižování rizika.

**Vytváření rezerv** – nejčastěji finančních a materiálových, které mohou být použity za mimořádných okolností. Jedná se o jednu ze základních metod snižování rizik.

**Metody operační analýzy** – jsou založeny na deterministických modelech jako nástroj ke snižování podnikatelského rizika. Při jejich aplikaci může dojít ke snížení rizika již před výpočtem modelu, nebo po výpočtu.

**Postoptimalizační analýza** – jedná se o analýzu zkoumající vlivy dodatečných změn parametrů úlohy a její struktury na nalezené řešení při řešení praktických problémů, modelovaných nástroji lineárního programování.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2013. s.199-201, s.204-209.

**Metody síťové analýzy** – metody, které nachází mimořádně široké uplatnění zejména v oblasti řízení investiční výstavby, řízení výroby, řízení generálních oprav a řízení výzkumných a vývojových projektů.<sup>43</sup>

## 2.6 Vybrané modely změny ve firmě

Jakákoli změna ve firmě může znamenat nejenom příležitost, ale často i hrozbu ve formě rizik s ní souvisejících. Změna se může přihodit nahodile, ale může být též plánovaná a řízená. Nenadálou změnou je většinou neočekávaná událost například v podobě havárie, přírodní katastrofy apod. Řízenou změnu lze plánovat a řídit. Používají se různé strategie a postupy standardního i zcela nekonvenčního charakteru.

Plánovaná změna slouží k udržení životaschopnosti a konkurenceschopnosti firmy. Lze ji použít za předpokladu znalosti technických požadavků, které bude změna vyžadovat a znalosti postojů a motivací lidí. Mezi vybrané modely řízené změny patří například:

**Inkrementální model změny** založen na nepřetržitém procesu provádění malých změn, v němž jednotlivé části firmy řeší odděleně vždy jen jeden problém a jeden cíl. Model praktikovaný převážně v japonských firmách, vychází z filosofie kaizen, kdy lidé dosahují úspěchu pomocí malých drobných krůčků.

**Technokratický přístup k řízení změny** říká, že racionální chápání změny spočívá v modelování změny pomocí projektu. Projekt je modelován obvykle síťovým grafem jako CPM, PERT apod.

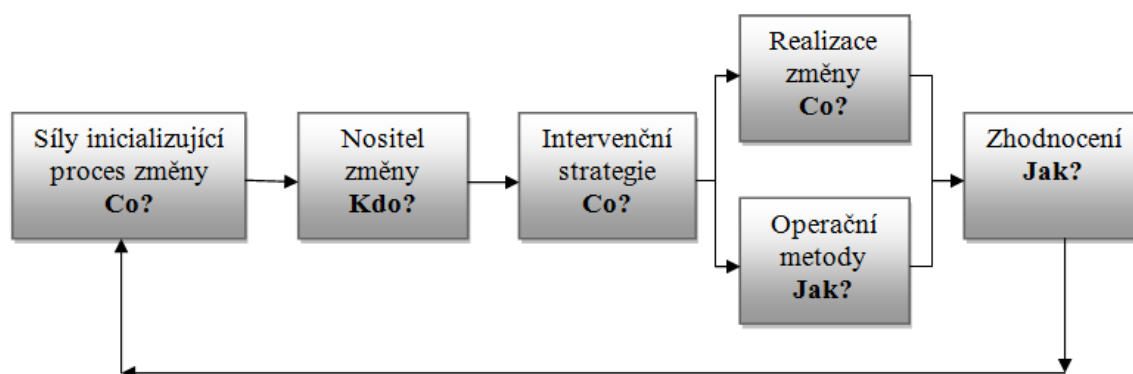
**Lewinův model** je klasický přístup, který ve své původní verzi kladl velký důraz na týmovou spolupráci, kde všichni účastníci změny společně s konzultanty zjistí, kde je problém a naplánují a navrhnu konkrétní změny. Autor metody zdůrazňoval humanistický a demokratický přístup k řízené změně. Věřil, že změna může být úspěšná pouze tehdy, když se příjemce změny bude aktivně účastnit na výběru jeho řešení a použití. Přístup se snaží poskytnout příjemcům změny příležitost promyslet si svoji

---

<sup>43</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2013. s.209.

situaci a vytvořit vlastní řešení. Časem si vrcholový manažeři tento přístup různě upravili, kdy způsobili určitou erozi hodnot, které Lewin považoval pro úspěch firmy za stěžejní.

Před zahájením samotného procesu řízené změny, bychom si vždy nejprve měli odpovědět na otázky:



Obrázek 5: Lewinův model řízené změny<sup>44</sup>

#### Čtyři etapy modelu změny podle Lewina:

- 1) Analytická etapa.
- 2) Návrhová etapa spočívající ve vytvoření modelu změny, stanovení agenta změny a určení dílčích firemních procesů (subsystémů), které budou plánovanou změnou ovlivněny.
- 3) Realizační etapa, v níž dojde k provedení vlastní plánované změny.
- 4) Zpětnovazební vyhodnocení provedené změny, na jejímž základě následuje buď eventuelní úprava stávajícího změnového procesu, nebo v případě akceptace výsledků provedené změny následuje tzv. zamražení změny.<sup>45</sup>

**Intervenční oblasti** plánované firemní změny v souladu s Lewinovým modelem pokrývají následující oblasti:

- lidské zdroje a jejich řízení,

<sup>44</sup> Vlastní zpracování dle SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2013. s.64.

<sup>45</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2013. s.60-65.

- organizační strukturu firmy,
- technologie firmy z hlediska produktu, služby a dalších doplňkových služeb,
- komunikační a organizační toky a procesy firmy.<sup>46</sup>

**Kotlerův model změny** – Philip Kotler patří mezi známé marketingové guru. Tvrdí, že existují pouze dva typy podniků: ty, které se změní a ty které zmizí. Protože v dnešním turbulentním světě přežívají pouze ti, kteří se dokáží měnit.

### **Osm kroků modelu změny podle Kotlera:**

- 1) Analýza trhu a identifikace kritických míst a příležitostí.
- 2) Sestavení funkčního týmu schopného prosadit a realizovat změny.
- 3) Vytvoření vize a strategie.
- 4) Diskuze o nové vizi a strategii.
- 5) Delegování v širokém měřítku, odstranění všech možných překážek.
- 6) Stanovení dílčích cílů a motivačního odměňovacího systému.
- 7) Využití výsledků a podpora dalších změn.
- 8) Zakotvení nových přístupů do firemní kultury prostřednictvím chování orientovaného na zákazníka, efektivního řízení, školení zaměstnanců apod.<sup>47</sup>

**Analýza situace** je prvním krokem modelování plánované změny ve firmě. V rámci tohoto kroku uskutečníme analýzu sil, které působí proti změně či které změnu brzdí. Výsledkem této analýzy je závěrečné rozhodnutí o provedení změny. Tato metoda má však několik nedostatků, mezi než patří například subjektivní hodnocení jednotlivých sil, to že je založena na předpokladu, že se projekt uskutečňuje izolovaně bez ostatních vlivů apod.

**Agent změny** je nositelem a realizátorem celého procesu změny. Může to být jednatel z řad firmy, nebo externí odborník, který odpovídá za provedení celého

---

<sup>46</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2013. s.60-65.

<sup>47</sup> MANAGEMENTMANIA.COM. Osm kroků změny. [online]. 2013.

procesu změny ve firmě. Je podporován disponibilními zdroji tzv. sponzora změny, což obvykle bývá majitel či spoluvlastník firmy.<sup>48</sup>

### 2.6.1 Problémy signalizující potřebu změny

- **Odliv zákazníků** – tento problém nevznikne většinou ze dne na den, přesto jakmile firma zaregistruje úbytek zaměstnanců, měla by okamžitě začít pátrat po příčině.
- **Problémy se získáváním nových zákazníků** – souvisí většinou s tím, že firma nové zákazníky ničím nezaujala. Není to však důvod pro stagnaci a spokojení se s počtem stávajících zákazníků, protože i tito, mohou začít vyhledávat něco nového.
- **Růst nákladů** – v každém podnikání, je nutné sledovat náklady a udržovat je v přímé úměře k výnosům.
- **Problémy s odbytem** – neprodejnost výrobků, není vždy způsobena jen nedostatečnou propagací, může se jednat o špatně nastavené ceny vůči konkurenci, neatraktivní způsob platby apod.
- **Zaostávání za konkurencí** – přesto, že společnost může prosperovat, pořád by se měla zajímat o novinky a inovace a tzv. „držet krok s konkurencí“.
- **Prodlužování nebo stagnace časových limitů** – rychlost a čas dodávky určitého zboží či služby může představovat velkou konkurenční výhodu. K tomu je potřeba, aby měla společnost výborně zorganizované všechny procesy ve firmě.
- **Všeobecná stagnace** - je šikmá plocha vedoucí vždy k pádu. S tímto stavem by se podnik neměl nikdy spokojit a měl by dělat vše proto, aby mohl opět růst.
- **Ztráta loajality zaměstnanců** – problémy ve firmě se ihned odráží v chování zaměstnanců. A jsou to právě řadoví zaměstnanci, kteří opustí potápějící se loď jako první.
- **Nedostatek peněz** – tento problém lze zhoršit pouze dalšími penězi, ve formě vysoce úročených půjček a úvěrů.

---

<sup>48</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2013. s.65-71.

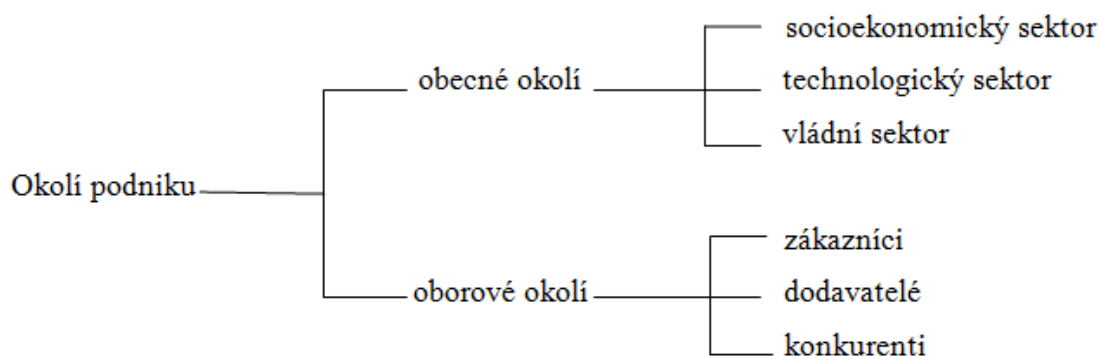
- **Účetní podvody** – dříve spíše záležitost okrádání státu formou snižování zisku, dnes se můžeme setkat s fiktivním navyšováním zisku a hodnoty společnosti, pro přesvědčení investorů a věřitelů.<sup>49</sup>

## 2.7 Strategická situační analýza

Každý rozumný podnikatel či organizace se pustí do realizace svých projektů, až po jejich pečlivém zhodnocení a zvážení. K tomuto účelu nám složí průzkum obecného, oborového a vnitřního okolí. Tento průzkum, nebo analýza chcete-li, slouží uživateli jako objektivní posouzení situace na trhu i mimo něj. Na základě výsledků provedených analýz můžeme zjistit hned několik důležitých informací, jako je například velikost konkurence v odvětví, jaká je sociální a politická situace v dané oblasti, zda by po produktu byla vůbec poptávka apod. Tyto a samozřejmě i mnohé jiné skutečnosti nám pomáhají v rozhodování, zda daný projekt realizovat či nikoli. Proto je velmi důležité tuto část nepodcenit a zpracovat ji pečlivě a objektivně.

V rámci strategické analýzy zkoumáme:

- vnější (obecné) okolí podniku,
- oborové okolí podniku,
- interní prostředí podniku.<sup>50</sup>



Obrázek 6: okolí podniku dle Jaucha a Gluecka<sup>51</sup>

<sup>49</sup> TOMAN, M. *Řízení změn*. 2005. s.23-32.

<sup>50</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2010. s. 60.

<sup>51</sup> KEŘKOVSKÝ, M. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. 2004 s. 43.

### 2.7.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza patří mezi nejznámější analýzy vnějšího obecného okolí. Je zaměřena na odhalení vývojových trendů, které by mohly firmu v budoucnu významněji ovlivňovat. Vnější faktory a vlivy nemůže firma příliš ovlivnit a proto je nutné, aby o nich měla dobrý přehled a zvládla se jim přizpůsobit. Jsou determinovány externími institucemi, na něž má firma pouze omezený nebo dokonce žádný vliv. Jejich nerespektování by mohlo s sebou přinést určitá rizika.<sup>52</sup>

#### **SLEPT analýza sleduje tyto faktory:**

- sociální – v této oblasti se sleduje například životní úroveň a styl obyvatelstva, společensko-politický systém a klima ve společnosti, zdravotní stav a struktura populace,<sup>53</sup>
- legislativní – zde se především zaměřujeme na platnou legislativu v dané oblasti, což mohou být daňové zákony, antimonopolní zákony apod.
- ekonomické – faktory vyplývající z ekonomické podstaty a směrů ekonomického rozvoje, jsou dány stavem ekonomiky (HDP, inflace, nezaměstnanost),
- politické – politická situace v dané oblasti, členství státu v nadnárodních organizacích, podpora zahraničního obchodu, obchodní regulace apod.,
- technologické – dnešní doba plná pokroku a technologií si žádá různé inovace, nové metody a techniky, tvorbu substitutů, investice do vědy a výzkumu.

V některých publikacích se můžeme setkat i s jinými názvy této analýzy jako třeba PEST, STEP či PESTLE a SLEPTE, avšak všechny řeší to jisté. Písmeno E na konci slova SLEPTE nebo PESTLE značí ekologický aspekt, který je v každé společnosti hodnocen jinak a ne každá společnost se potřebuje tímto faktorem zabývat. Patří sem například ochrana životního prostředí, zpracování odpadu a recyklace, energetická náročnost aj.<sup>54</sup>

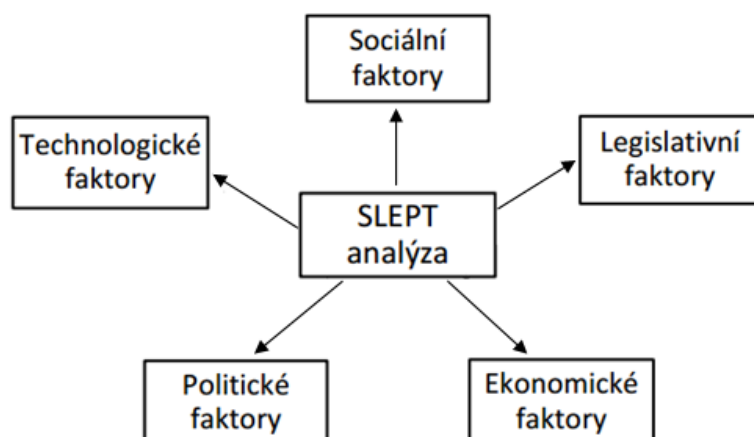
---

<sup>52</sup> ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2010. s. 106.

<sup>53</sup> KEŘKOVSKÝ, M. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. 2004 s. 45.

<sup>54</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007 s.64.



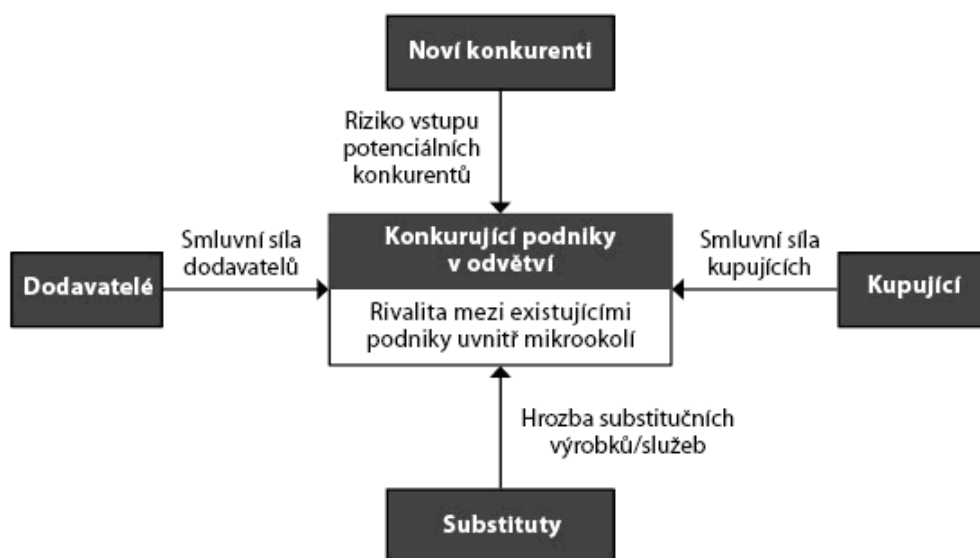


Obrázek 7: SLEPT analýza<sup>55</sup>

### 2.7.2 Porterův model pěti sil

*„Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách. Souhrnné působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví.“<sup>56</sup>*

Tento model zkoumá oborové okolí podniku. Sleduje pět sil, jejichž souhrnné působení určuje intenzitu konkurence v odvětví a spolurozhoduje o úspěšnosti podniku. Tyto síly jsou vzájemně propojeny, změna jedné, bude mít vliv i na zbylé čtyři. Podnik může tyto síly ovlivnit strategií, kterou zvolí.<sup>57</sup>



Obrázek 8: Porterův model 5S<sup>58</sup>

<sup>55</sup> Vlastní zpracování.

<sup>56</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1994. s.126.

<sup>57</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2006 s.82.

<sup>58</sup> BUSINESSINFO.CZ. *Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP* [online]. 2007.

### **Hybné síly konkurence v odvětví definuje Porter následovně:**

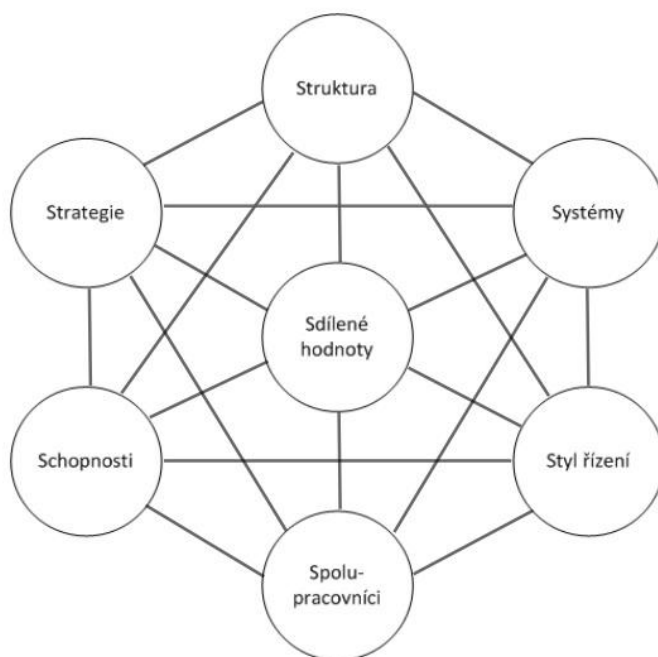
- konkurenti v odvětví – jedná se o stávající konkurenci a její konkurenční boj, který může mít různou intenzitu a formu. Mezi nejvýznamnější faktory patří: počet a velikost konkurentů, míra růstu trhu, diferenciacie produktů, výstupní bariéry, vysoké fixní náklady.
- nová konkurence – tato konkurence s sebou přináší i nové hrozby. Jak vážné tyto hrozby jsou, závisí na dvou faktorech. Těmi jsou vstupní bariéry (technologie, know-how, přístup k distribučním kanálům, loajalita zákazníka) a reakce ostatní konkurence.
- substituty – jsou produkty stejné nebo podobné povahy a mohou být hrozbou v případě, kdy jsou dobře dostupné, jejich kvalita a užitek je vyšší a cena je nižší,
- dodavatelé – jejich vyjednávací síla závisí na podílu na trhu, který zaujímají a potenciálu diktovat podmínky. Může vést ke snižování výnosnosti, zvyšování cen vstupů, nebo snižování kvality dodávaných výrobků/služeb.
- odběratelé – síla odběratelů je dána strukturou a koncentrací kupujících na trhu. Pokud je jejich vyjednávací síla vysoká, tlačí ceny dolů a kvalitu nahoru.<sup>59</sup>

### **2.7.3 McKinsley analýza 7S**

Tato analýza identifikuje klíčové faktory vnitřního prostředí, jimiž jsou zdroje, schopnosti, silné a slabé stránky podniku. Můžeme je nazvat kritickými faktory organizace. Stejně jako v Porterově analýze, i tady jsou na sobě všechny faktory navzájem závislé. V praxi se tato metoda nejvíce využívá ve strategickém řízení, strategickém auditu a řízení změn.

---

<sup>59</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2006 s.84.



**Obrázek 9: Struktura 7S<sup>60</sup>**

Sedm sledovaných elementů lze rozdělit na tzv. „tvrdé elementy“ a „měkké elementy“. Za tvrdé považujeme ty, které lze jednoduše definovat, identifikovat a také řídit. Zatímco co měkké elementy jsou nehmatatelné a vyžadují velké úsilí v jejich řízení.

### ***Tvrdé elementy 3S***

- Strategie – vychází z představ majitelů firmy, vyjadřuje poslání a vize firmy a také způsoby (prostředky) jakými jich dosahuje,
- Struktura – znázorňuje jakým způsobem je firma organizována, jak je uspořádána hierarchie řízení a zda se jedná o centralizovanou či decentralizovanou strukturu,
- Systémy – jedná se především o formální a neformální postupy řízení, které ukazují, jakým způsobem jsou prováděny každodenní činnosti a procesy.

---

<sup>60</sup> MANAGEMENTMANIA.CZ. *Mc Kinsey 7S* [online]. 2014.

### ***Měkké elementy 4S***

- Sdílené hodnoty – odrážejí základní skutečnosti, principy a ideje společnosti respektované pracovníky a ostatními zainteresovanými skupinami, které se podílejí na úspěchu firmy,
- Schopnosti – jedná se o profesní znalost zaměstnanců, na jejichž základě získávají jednotliví pracovníci své kompetence,
- Styl – jde o přístup managementu ke svým podřízeným a řešení problémů, jaký styl řízení je ve firmě praktikován (autoritativní, demokratický, laissez-faire),
- Spolupracovníci – obecné schopnosti zaměstnanců, jejich motivace a schopnost spolupráce tvoří lidské zdroje organizace.<sup>61</sup>

#### **2.7.4 SWOT analýza**

SWOT analýza by nám měla sloužit jako přehled výsledků všech předešlých analýz, na základě kterých jsme zjistili silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Jde o klasickou metodu pro analýzu pozice podniku nebo podnikatelského záměru v konkurenčním prostředí. Na jejím základě podnik odhaduje možnosti dalšího vývoje a formuluje strategie. SWOT analýzu můžeme provádět pro různé předměty našeho zájmu (firmu, projektový tým, projekt apod.) Proto je důležité si tento předmět zájmu jasně stanovit ještě před samotným zahájením analýzy. Cílem je sestavit reprezentativní seznamy pro silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats).<sup>62,63</sup>

---

<sup>61</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007 s.110.

<sup>62</sup> KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 2011. s. 219.

<sup>63</sup> BÖHM, A. *The SWOT Analysis*. 2008. s. 2.



Obrázek 10: SWOT analýza<sup>64</sup>

<sup>64</sup>CONCEPTDRAW.COM. SWOT Diagrams [online]. 2015.

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V analytické části jsou využity poznatky z části teoretické. Prvně uvedu informace o podnikatelském subjektu, jeho historii, předmětu podnikání a organizační struktuře. Dále se zaměřím na současný stav společnosti a důvod diverzifikace rizik zvolením další podnikatelské činnosti v odlišném oboru podnikání. V poslední řadě zhodnotím rizika jak stávající, tak i nové podnikatelské činnosti.

#### 3.1 Základní informace o podnikatelském subjektu

|                        |                                                                                      |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Obchodní firma:</b> | Ing. Pavel Svoboda                                                                   |
| <b>Datum vzniku:</b>   | 21.9.1998                                                                            |
| <b>Sídlo:</b>          | Brno, Podveská, PSČ 624 00                                                           |
| <b>IČO:</b>            | 76048595                                                                             |
| <b>Právní forma:</b>   | Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku. |

#### Klasifikace ekonomických činností - CZ-NACE:

- Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních
- Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel
- Destilace, rektifikace a míchání lihovin
- Výstavba bytových a nebytových budov
- Architektonické činnosti
- Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti j. n.
- Podpůrné činnosti pro scénická umění.<sup>65</sup>

Analyzovaným podnikatelským subjektem je živnostník pan Svoboda, který provozuje restauraci a bowling v městské části Brno-Komín.

##### 3.1.1 Bowling Stodola

Bowling Stodola je centrem skvělé zábavy a dobrého jídla již od roku 2005. Nachází se v městské části Brno-Komín a každoročně toto místo navštíví více jak 40 000 lidí. Toto

---

<sup>65</sup> REJSTRIK.PENIZE.CZ. Ing. Pavel Svoboda [online]. 2015.

centrum disponuje osmi profesionálními plně automatizovanými bowlingovými drahami, kulečnickem a více jak devadesáti místy k sezení. V létě je zákazníkům k dispozici i letní zahrádka se slunečníky.



**Obrázek 11: foto společnosti**

Kuchyně nabízí široký výběr chutných pokrmů a i proto je vhodným místem pro organizaci firemních akcí, narozeninových oslav a jiných večírků. Pravidelně se zde hraje tzv. „SAL“ – Stodolní amatérská liga, která vznikla již v roce 2009 pro amatérské nadšence bowlingu. Na samotném počátku byla pouze jedna liga složená z osmi týmů, a hrálo se o umístění v rámci ligy. Po velkém zájmu se liga rozšířila o další dvě a dnes už se hrají celkem tři ligy a týmy mohou bojovat o sestup či postup.<sup>66</sup>

## **3.2 Analýza prostředí společnosti**

V následující části je provedena celková analýza prostředí společnosti. Nejdříve je analyzováno obecné okolí společnosti, na které navazuje analýza oborového a vnitřního prostředí společnosti. Všechny informace získané pomocí těchto analýz se stanou východiskem pro SWOT analýzu, v které budou zhodnoceny relevantní příležitosti a hrozby a zároveň silné a slabé stránky společnosti.

### **3.2.1 SLEPT analýza**

SLEPT analýza je analýzou vnějšího okolí. Analyzují se faktory působící na společnost z oblasti sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické.

---

<sup>66</sup> BOWLINGSTODOLA.CZ. Navštivte náš pohodový bowling v Brně. [online]. 2015.

## Sociální faktory

V podnikatelské sféře a především v oblasti poskytování služeb je stěžejním sociálním faktorem životní úroveň obyvatelstva. To jak se jim daří, jaké mají mzdy a jakou mají vůli a možnosti utrácet svoje volné peněžní prostředky. Zábava a dobré jídlo v restauraci je ve většině průměrných českých domácností výdaj, který si mohou dovolit jen zřídka. Bowling Stodola si ceníkem svých služeb jasně vymezila společenskou vrstvu, na kterou je zacílena. Jedná se především o vyšší střední třídu a firmy, které tvoří 2/3 tržeb společnosti. Dále bychom mohli nejsilnější skupinu zákazníků blíže specifikovat jako občany města Brna produktivního věku mezi 25 – 60 rokem života s volnočasovými aktivitami a zájmy.

Tabulka 3: Obyvatelstvo města Brna dle věku<sup>67</sup>

|                     |               | Celkem  | muži    | ženy    |
|---------------------|---------------|---------|---------|---------|
| Obyvatelstvo celkem |               | 385 913 | 185 404 | 200 509 |
| z toho ve věku      | 0 - 14        | 49 156  | 25 001  | 24 155  |
|                     | 15 - 19       | 17 904  | 9 151   | 8 753   |
|                     | 20 - 29       | 61 147  | 30 986  | 30 161  |
|                     | 30 - 39       | 66 785  | 34 339  | 32 446  |
|                     | 40 - 49       | 47 732  | 23 674  | 24 058  |
|                     | 50 - 59       | 49 544  | 23 586  | 25 958  |
|                     | 60 - 64       | 25 543  | 11 242  | 14 301  |
|                     | 65 - 69       | 22 121  | 9 855   | 12 266  |
|                     | 70 - 79       | 27 198  | 11 183  | 16 015  |
|                     | 80 a více let | 17 451  | 5 670   | 11 781  |

Pokud bychom se čistě řídili rozdělením zákazníků podle věku, podnik by v Brně měl přes 220 000 potenciálních zákazníků. Důležité však je, kolik z nich je ekonomicky aktivní.

<sup>67</sup> VDB.CZSO.CZ *Sčítání lidu, domů a bytů v Jihomoravském kraji*. [online]. 2015.



**Tabulka 4: Obyvatelstvo Brna podle ekonomické aktivity<sup>68</sup>**

|                                           |                                     |                           | Celkem  | muži    | ženy    |
|-------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|---------|---------|---------|
| Ekonomicky aktivní celkem                 |                                     |                           | 193 620 | 102 049 | 91 571  |
| v tom:                                    | zaměstnaní                          |                           | 175 482 | 92 745  | 82 737  |
|                                           | z toho podle postavení v zaměstnání | zaměstnanci               | 135 658 | 67 492  | 68 166  |
|                                           |                                     | zaměstnavatelé            | 7 342   | 5 369   | 1 973   |
|                                           |                                     | pracující na vlastní účet | 23 659  | 15 830  | 7 829   |
|                                           | ze zaměstnaných                     | pracující důchodci        | 11 632  | 5 663   | 5 969   |
|                                           |                                     | ženy na mateřské dovolené | 3 609   | -       | 3 609   |
|                                           | nezaměstnaní                        |                           | 18 138  | 9 304   | 8 834   |
| Ekonomicky neaktivní celkem               |                                     |                           | 170 643 | 70 267  | 100 376 |
| z toho                                    | nepracující důchodci                |                           | 82 867  | 30 229  | 52 638  |
|                                           | žáci, studenti, učni                |                           | 50 592  | 25 083  | 25 509  |
| Osoby s nezjištěnou ekonomickou aktivitou |                                     |                           | 21 650  | 13 088  | 8 562   |

Z 220 000 potenciálních zákazníků je 193 620 ekonomicky aktivních. A následuje otázka, kolik z nich dosahuje průměrné mzdy? Samotný údaj o průměrné mzdě nám toho moc nepoví, protože je zkreslený mzdami vrcholových pracovníků. Avšak z tabulky níže může vidět jeho rostoucí tendenci a v celkovém porovnání s ostatními kraji si vedeme dobře.



**Graf 1: Vývoj průměrné měsíční mzdy v JMK podle čtvrtletí<sup>69</sup>**

<sup>68</sup> VDB.CZSO.CZ Sčítání lidu, domů a bytů v Jihomoravském kraji. [online]. 2015.

<sup>69</sup> CZSO.CZ. Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 4. čtvrtletí 2014 [online]. 2015.

Jak bylo zmíněno hned v úvodu, další důležitou skupinou zákazníků jsou firmy. Těch je v Brně dostatek a jejich počet roste. Ať už se jedná o nadnárodní firmy, státní instituce nebo začínající podnikatele.

**Tabulka 5: Počet ekonomických subjektů v Brně<sup>70</sup>**

|                     | <b>Celkem</b> | <b>Fyzické osoby</b> | <b>Obchodní společnosti</b> | <b>Družstva</b> |
|---------------------|---------------|----------------------|-----------------------------|-----------------|
| <b>1. 10. 2012</b>  | 111 038       | 81 924               | 27 712                      | 1 402           |
| <b>31. 12. 2013</b> | 125 697       | 82 789               | 29 263                      | 1 397           |

### **Legislativní faktory**

Provozování hostinské činnosti upravuje hned několik zákonů, vyhlášek a nařízení. Z těch obecných, kterými se podnikatel musí řídit v téměř každém oboru svého podnikání lze zmínit především nový občanský zákoník, zákoník práce, zákon o účetnictví, zákon o dani z příjmu a zákon o dani z přidané hodnoty.

Provozovna musí mj. hlídat také hladinu hluku, která vzniká při hraní bowlingu a je upravena nařízením č. 272/2011 o ochraně zdraví před nepříznivými účinky hluku a vibrací. V létě může být otevřená zahrádka pouze do 22 hod., podle zákona o obecní policii a zákona o přestupcích, který upravuje rušení nočního klidu. V oblasti hygieny se dále jedná především o nařízení ES č. 852/2004 o hygieně potravin, vyhlášku č. 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby, nařízení vlády č. 361/2007 Sb. kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci, a zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.<sup>71</sup>

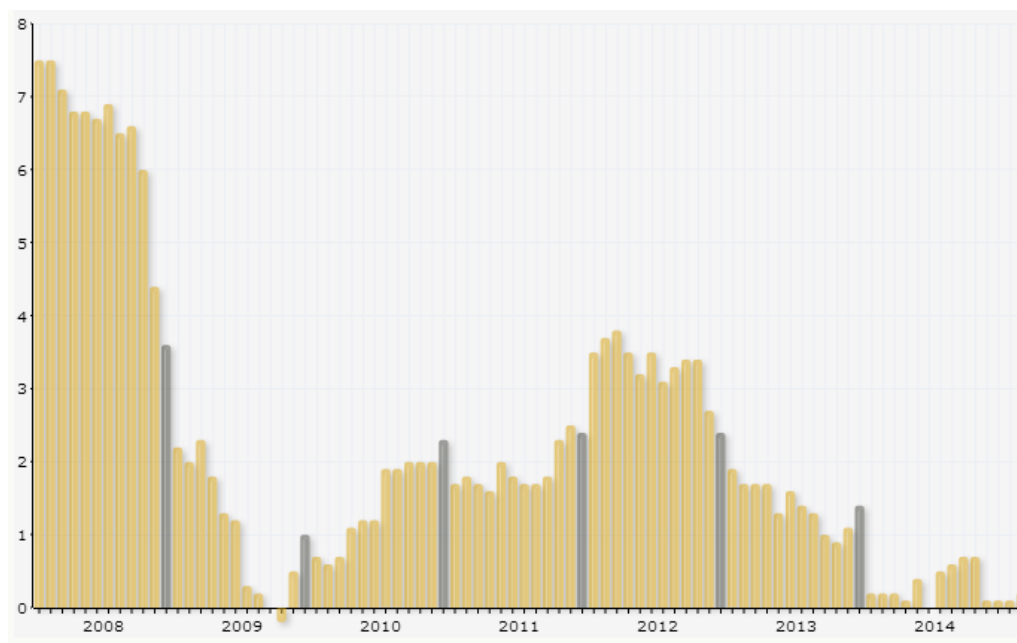
### **Ekonomické faktory**

V oblasti ekonomických faktorů ovlivňuje společnost pouze několik ukazatelů. Jedním z nich je míra inflace, která ovlivňuje nejen společnost ale i zákazníky. Stejně jako banky upravují úroky podle růstu inflace, i podniky jí musí přizpůsobovat ceny svých

<sup>70</sup> BRNO.CZ. *Ekonomika Brna v číslech* [online]. 2015.

<sup>71</sup> KHSHK.CZ. *Nejdůležitější používané právní předpisy v ČR* [online]. 2015.

produktů a služeb. Pokud by tedy došlo k nějakému rapidnímu zvýšení, musel by podnik zvýšit i cenu za své služby. Z následující tabulky je však patrné, že míra inflace v posledních třech letech klesá, proto se podnik k žádnému zdražování svých služeb nechystá.



**Graf 2: Meziroční inflace v %**<sup>72</sup>

Dalším ekonomickým faktorem, který je z hlediska nákladů pro společnost důležitý je vývoj kurzu CZK/EUR. Společnost každoročně nakupuje součástky na provoz bowlingových drah v hodnotě okolo 360.000,-Kč. Jak je vidět z grafu č. 3 začátkem roku 2014, po zásahu ČNB. Dle analýz ČNB byl tento krok nezbytný k odvrácení rizika deflace, oživení ekonomiky i návratu inflace. Dle prognózy měla toto zvýšení kurzu trvat do počátku roku 2015, jak se i stalo. Následující prognóza očekává stagnaci kurzu a následně mírný pokles. Téměř dvoukorunový skok mezi rokem 2013 a 2014 znamenal pro společnost zvýšení nákladů na součástky o 1000 euro ročně, což není zanedbatelná částka.

<sup>72</sup> KURZY.CZ. *Inflace 2015, míra inflace a její vývoj v ČR* [online]. 2015.



**Graf 3: Vývoj kurzu EUR/CZK za posledních 5 let<sup>73</sup>**

### **Politické faktory**

Politika tohoto státu je kapitola sama o sobě. Její nestálost a nepředvídatelnost nepřispívá k rozvoji podnikání v žádné oblasti. Mnohé změny a zákony se schvalují na poslední chvíli a v platnost se dostanou ještě předtím, než si je samotní podnikatelé stačí pořádně přečíst a připravit se na ně. Z právě připravovaných změn, které se dotknou všech podnikatelů, lze zmínit především elektronickou evidenci tržeb (EET). Tímto systémem se inspirovala naše vláda u zemí jako je Chorvatsko a Slovensko, kde tento systém již efektivně funguje. Co to bude znamenat pro podnikatele? Především snížení sazby DPH v oblasti stravovacích služeb z 21% na 15% s výjimkou alkoholu, tabákových výrobků a doplňkového sortimentu a odstranění nerovných podmínek v konkurenčním boji. Ministerstvo financí chce tento systém spustit ve dvou vlnách, kdy začátkem roku 2016 začne EET platit pro osoby poskytující stravovací a ubytovací služby a v druhé vlně se do EET zapojí osoby podnikající v maloobchodě a velkoobchodě. Následně - po zvážení a vyhodnocení situace postupně dojde k začleňování dalších podnikatelů přijímajících platby v hotovosti. Samotnému podniku

<sup>73</sup> KURZY.CZ. Statický graf vývoje kurzu měn [online]. 2015.

EET přinese pouze výdaje spojené s pořízením softwaru a další legislativní úpravu (regulaci), kterou se bude muset podnik řídit.<sup>74</sup>

Další navrhovanou změnou, která se netěší oblibě především kuřáků, je návrh novely ministra zdravotnictví, který chce prosadit úplný zákaz kouření v restauracích i jiných objektech. Novela také zahrnuje změny související s prodejem alkoholu, kde pro analyzovaný podnik jsou nejpodstatnější tyto navrhované změny:

- Pokud budou v provozovně opilé děti, může Česká obchodní inspekce okamžitě nařídit její uzavření až na dva provozní dny.
- Povinnost mít v nabídce jeden nealkoholický nápoj, který bude levnější než alkohol.<sup>75</sup>

### **Technologické faktory**

Společnost není výrobním podnikem, přesto ji některé technologické faktory ovlivňují. Co se týče bowlingových drah, společnost disponuje osmi repasovanými plně automatizovanými dráhami AMF, které potřebují pouze pravidelnou údržbu a revizi. Když společnost začínala, neměla dostatek finančních prostředků na nový software k ovládání drah, proto se dráhy obsluhovaly částečně manuálně. Po třech letech působení společnost zainvestovala nemalou částku do koupi nového moderního SW. V současné době tato část podniku, nevyžaduje žádnou modernizaci. Druhou částí podniku, která se odvíjí od technologického zázemí je kuchyň. Ta se za celou dobu působnosti nezměnila a změnu by potřebovala. Zároveň s novým vývojem technologie přípravy pokrmů vznikly i nové spotřebiče k tomu určené. Pokud podnik chce „jít s dobou“ měl by renovaci kuchyně určitě zvážit. Avšak nebyl by to lehký úkol vzhledem k její nedostatečné velikosti.

### **3.2.2 Analýza vnitřních faktorů 7S**

Tato analýza se zabývá vnitřním prostředím firmy, díky níž si lze vytvořit ucelenější představu o firmě jako takové. Je podkladem pro SWOT analýzu.

---

<sup>74</sup> FINANČNÍ SPRÁVA.CZ. *Elektronická evidence tržeb* [online]. 2014.

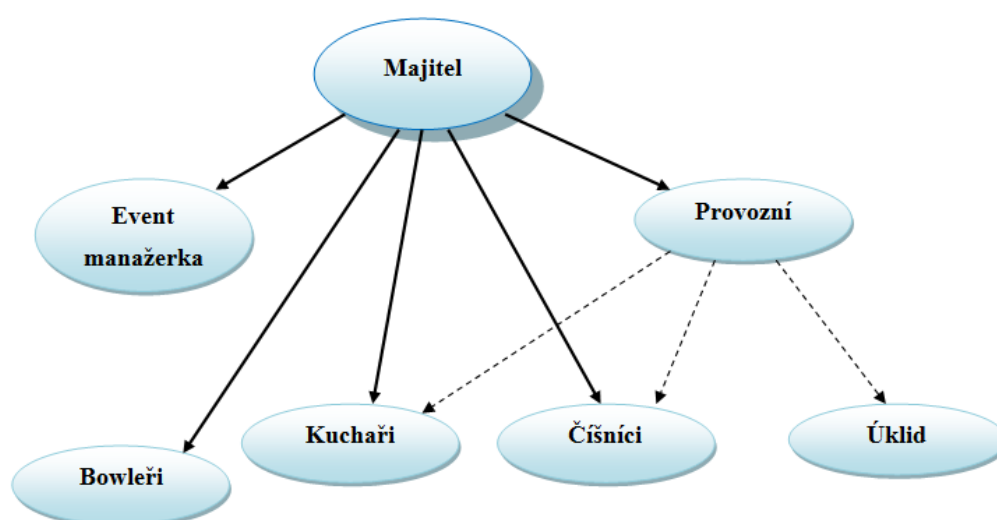
<sup>75</sup> ČESKÁ TELEVIZE.CZ *Úplný zákaz kouření v restauracích zahrne i e-cigarety* [online]. 2015.

## Strategie

Vzhledem ke skutečnosti, že se nejedná o výrobní podnik, nemá společnost stanovené cíle v počtu vyrobených či prodaných výrobků. Dlouhodobou strategií a posláním společnosti je poskytovat obyvatelům města Brna a všem ostatním návštěvníkům možnost dobré zábavy a kvalitní kuchyně v příjemném prostředí pod jednou střechou. Toto skloubení nenabízí mnoho konkurenčních podniků a jedním z cílů společnosti je u i nadále udržovat vedoucí pozici na brněnském poli. S rozrůstající se konkurencí, se musí i Stodola přizpůsobovat, proto každý rok opravuje a inovuje co je potřeba, aby se tam zákazník cítil stále dobře a neměl potřebu vyhledávat jiný podnik.

## Struktura

Organizační struktura společnosti je jednoduchá a od vzniku společnosti stále stejná. Jsou zde jasně definované vztahy nadřízenosti a podřízenosti, forma komunikace i zodpovědnost za určité úkony. Celkem firma zaměstnává jedenáct pracovníků, z toho čtyři číšnice, dva kuchaře a dva bowlerů. V čele struktury je pan majitel, který direktivně řídí všechny články řetězce. Zároveň je i kontrolním článkem celé struktury. Jeho pravá ruka je paní provozní, která se stará především o tzv. hladký chod společnosti a řeší problémy na provozní úrovni. Vzhledem k malému počtu zaměstnanců, je tato struktura účelná a dostačující.



Obrázek 12: Organizační struktura společnosti<sup>76</sup>

<sup>76</sup> Vlastní zpracování.

## **Systémy**

Společnost nevyužívá žádný speciální účetní systém, vzhledem k její velikosti a oboru to ani není potřeba. Jediný software, s kterým společnost pracuje je ABX Harsys, který je propojen s pokladnou a sleduje všechny potřebné ukazatele, jako je například přehled tržeb, prodaného zboží, zboží na skladě, inventury apod. Pro komunikaci se zákazníky, firmami a mezi zaměstnanci jsou používány běžně dostupné komunikační kanály, jako je internet, email a mobilní síť. Vzhledem k tomu, že se jedná o restauraci, tak spolu zaměstnanci komunikují nejčastěji tzv. „face to face“.

## **Styl řízení**

Ve společnosti převládá demokratický neformální styl řízení. Panuje zde přátelská a rodinná atmosféra. Centrem všeho je majitel společnosti, který usiluje o plnění strategie a vize společnosti, stará se o její bezproblémový chod, přímo řídí a kontroluje všechny zaměstnance. Jeho názor a představu může z části ovlivnit pouze provozní a event manažerka, které vnímá jako důležité části týmu s určitým nevysloveným hlasovacím právem na vedení společnosti.

## **Spolupracovníci**

Stejně jako v ostatních odvětvích i tady stojí celé podnikání na kvalitních pracovnících. Nelze ale říci, že by se jednalo o znalostní pracovníky, kteří by byli jen těžko nahraditelní. Přesto může být velkým problémem najít např. inteligentní, pracovitou a spolehlivou servírku či kuchaře. A na takovýchto lidech podnik stojí, a protože to pan majitel ví, dokáže to i dobře ocenit. Všichni zaměstnanci mají fixní plat plus procenta z tržeb jako motivační složku mzdy. Dostávají vždy v půlce měsíce zálohu a na konci doplatek. Nikdy se nestalo, že by nedostali mzdu, tak jak měli. Mnozí zaměstnanci jsou podniku déle jak 3 roky a někteří dokonce od jeho otevření, dokážou v týmu dobře spolupracovat a jsou loajální.

## **Schopnosti**

V pohostinství se od zaměstnanců nevyžaduje vysokoškolské vzdělání, ale výuční list a praxe v oboru. V tomto směru není potřeba zaměstnance dále vzdělávat. Na pozici

provozní je vyžadováno kromě perfektní obsluhy hostů a komunikaci se zákazníky i organizační a vůdčí schopnosti. Bowleři mají středoškolské vzdělání technického směru. Vzhledem k tomu, že neexistuje žádný specializovaný obor k této problematice, musí si bowlerky společnost zaučit sama. Všeobecně by tato pozice měla být obsazena zručným a inteligentním člověkem, protože součástí této práce je i oprava strojů a bowlingových drah. Event manažerka nemá vzdělání v oboru, ale má dlouholetou praxi v pořádání firemních večírků a eventových akcí. Pan majitel má vysokoškolské vzdělání a je schopný plnohodnotně zastat téměř všechny funkce v podniku.

### **Sdílené hodnoty**

Všichni zaměstnanci si jsou vědomi, že na jejich práci stojí úspěch společnosti. Je nutné, aby spolupracovali a byli ztotožnění s posláním a cílem společnosti. Jsou to právě oni, kteří se dostanou do kontaktu se zákazníkem a spoluutváří jeho dojem.

### **3.2.3 Porterův model konkurenčních sil**

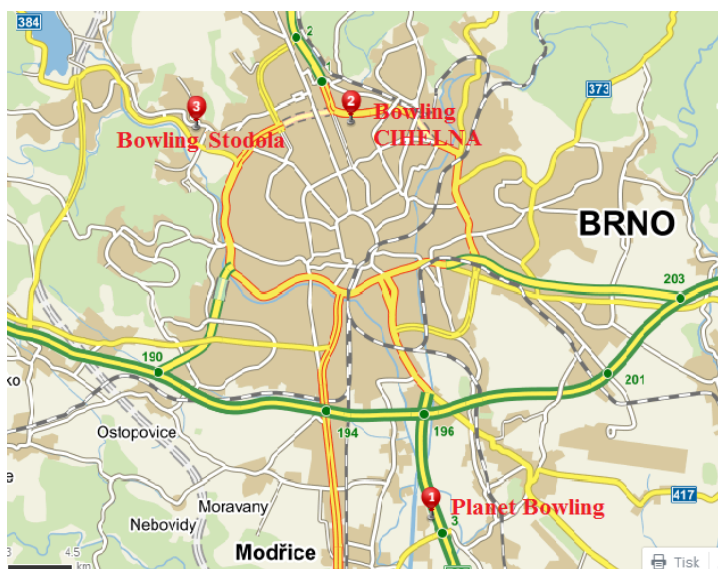
Pomocí Porterova modelu se zjišťuje postavení společnosti na trhu. Posuzuje se síla jejího postavení vůči konkurenčním subjektům. Analyzuje se jak stávající, tak i nově vznikající konkurence, a síla vyjednávací pozice dodavatelů a odběratelů.

### **Stávající konkurence**

Když společnost v roce 2005 začínala, byla v Brně pouze dvě další stejně velká bowlingová centra. Jednalo se o Planet Bowling v OC Olympia Brno a Bowling Cihelna v OC Tesco Královo Pole. Konkurence tedy nebyla nikterak veliká, navíc obě dvě zmíněná centra se nacházela v obchodních domech a byla založena na trochu jiném principu než Bowling Stodola. V jejich prostorách se nacházeli a dodnes stále nacházejí i sázkové kanceláře, výherní automaty, casino apod. Kuchyně není hlavním zdrojem příjmů a její kvalita tomu odpovídá, jedná se spíše o doplňkovou službu. Dalo by se říci, že Stodola cílí na jinou skupinu zákazníků.

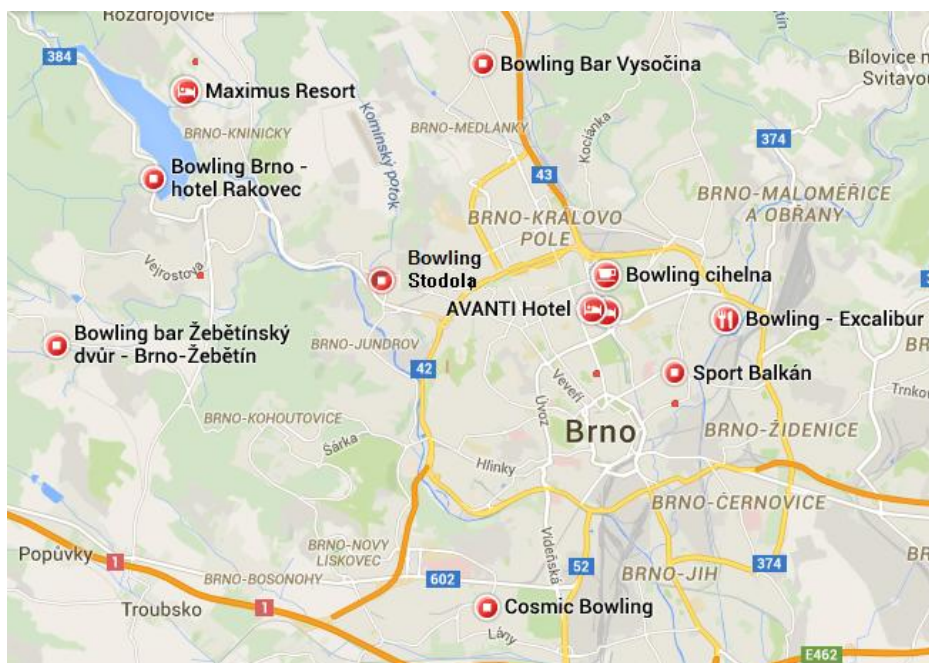
Na obrázku číslo 12 níže jsou vyznačena všechna centra v Brně v roce 2005, kdy Stodola zahájila svůj provoz.





Obrázek 13: Bowlingová centra v Brně v roce 2005<sup>77</sup>

Postupem času se začala konkurence rozrůstat, a ačkoli nepřibýlo žádné centrum, které by disponovalo více jak 8 drahami, stávající zákazníci se rozprostřeli mezi nově vzniklou konkurencí. S ní došlo i k postupnému snižování tržeb. Tyto i jiné důvody vedou majitele společnosti k myšlence diverzifikace svého podnikatelského rizika.



Obrázek 14: Bowlingová centra v Brně v roce 2015<sup>78</sup>

<sup>77</sup> MAPY.CZ. Brno[online]. 2015.

Jak je z obrázku číslo 13 patrné, konkurence se od roku 2005 více než z trojnásobila a k dnešnímu dni můžeme v Brně nalézt okolo deseti bowlingových heren.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Hrozba vstupu nové konkurence je poměrně vysoká. Pro samotné provozování restaurace s bowlingem, není potřeba žádné vysokoškolské vzdělání, stačí si jen opatřit živnostenský list. Hrozbou či bariérou vstupu by mohly být vysoké počáteční náklady s investicí spojené. Jedna bowlingová repasovaná dráha stojí kolem jednoho milionu korun. Další bariérou vstupu by mohla být horší dostupnost vybavení, protože bowlingové dráhy a jejich příslušenství se běžně v české republice neprodávají. Celkově si myslím, že nová konkurence vznikat může a určitě bude, ale asi se nebude kapacitně rovnat posuzované společnosti.

### **Hrozba substitučních výrobků**

Z hlediska provozování restaurace, může být substitutem kterákoli jiná restaurace v okolí, či stánek s rychlým občerstvením. Co se bowlingu týče, plnohodnotný substitut by se hledal jen mezi konkurenčními podniky. Pravdou je, že mnozí si zaměňují bowling s kuželkami, ale kdo bowling nebo kuželky hraje, tak ví, že je to dost odlišný sport a proto bych ho jako substitut neuváděla. Když bychom se dívali na bowling jako na formu zábavy, substitutů bychom po Brně našli mnoho. Lze jmenovat nově vzniklé centra zábavy jako je třeba LaserGame, Jumppark apod. Určitě i tyto podniky mohou vliv na rozhodování zákazníků, kam vyrazit za zábavou.

### **Vyjednávací pozice dodavatelů**

Dodavatele společnosti lze rozdělit do dvou kategorií. Ti co dodávají do restaurace, to jsou místní zpracovatelé dobytka, zelináři a velkoobchod MAKRO. A ti, od kterých nakupuje společnost náhradní díly a příslušenství na bowling.

Vyjednávací síla dodavatelů restaurace není vysoká, dodavatelů všeho druhu je na brněnském trhu dostatek, konkurují si pouze cenou a kvalitou nabízeného zboží. Velkoobchod MAKRO má jednu velkou výhodu a to tu, že se tam dá nalézt vše pod

---

<sup>78</sup> MAPS.GOOGLE.COM. Brno [online]. 2015.

jednou střechem. Přesto společnost nebyla spokojena například s kvalitou masa a zeleniny a proto si našla jiné dodavatele.

Co se týče dodavatelů bowlingové části, jsou to především zahraniční e-shopy, kde rozhodující je cena samotného výrobku a částka za přepravu. Dodavatelů je dostatek, jen při specifitějších požadavcích například na součástky může nastat nějaký problém. Jejich vyjednávací sílu lze hodnotit jako střední.

### **Vyjednávací pozice kupujících**

Vyjednávací pozice kupujících se odvíjí od počtu konkurentů v odvětví a nabízených substitutů. Pokud má zákazník z čeho vybírat, zvyšuje tím nároky na kvalitu a snižuje tím pomyslnou cenu, kterou je ochotný za výrobek či službu zaplatit. Vyjednávající síla kupujících je opravdu vysoká, kupující je v pozici, kdy si může „diktovat“ požadavky, které na podnik má. Analyzovaná společnost se setkává především s tlakem zákazníků na snižování cen bowlingu, zvyšování kvality jídla a obsluhy a například dávání vody z kohoutku zdarma. Což se společnosti samozřejmě nelíbí, ale vzhledem k silné pozici zákazníků, musí v některých případech ustupovat.

### **3.2.4 SWOT analýza**

Východiskem předchozích analýz se stala SWOT analýza. Nejsilnější stránku spatřuji především v dlouholeté tradici společnosti působící na brněnském poli. Většina obyvatel Brna, vyhledávající tuto aktivitu už má Stodolu v povědomí. Další silnou stránku spatřuji v image společnosti a lokalitě kde se nachází. Brno-Komín disponuje velkou spádovou oblastí, do níž se řadí mnohé bohaté části města Brna. Dostupnost pomocí MHD je také výborná. Tyto i ostatní silné stránky, řadí Stodolu mezi leadry místního trhu.

Nejslabší stránkou podniku je paradoxně pan majitel, který zarputile odmítá inovace a veškerou snahu „jít s dobou“. Pro zvyšování kvality pokrmů, by potřebovala kuchyně rekonstrukci, která by samozřejmě vyžadovala nemalou investici. Dále bych ze slabých stránek zmínila přetíženost některých směn především o víkendy a v době firemních akcí, by na směně byla potřeba minimálně jedna plnohodnotná pracovní síla navíc. Počet zaměstnanců na směně se pak odráží na kvalitě obsluhy zákazníků.

Z příležitostí bych určitě zmínila mírnou renovaci některých opotřebených částí a modernizaci kuchyně. Dále spatřuji obrovskou příležitost v pořádání pravidelných akcí formou tematických večerů, akčních drinků, či nějaké grilování například. Také by společnost mohla přijít s nabídkou soutěže v bowlingu pro VŠ nebo zaměstnance firem. Co se hrozeb týče, největší a stále zvyšující hrozbou je konkurence, ať už stávající nebo nově vznikající. Umožňuje zákazníkovi možnost volby a ten pak disponuje vysokou vyjednávací silou, která tlačí ceny dolů a kvalitu nahoru.



Obrázek 15: SWOT analýza společnosti<sup>79</sup>

<sup>79</sup> Vlastní zpracování.

### 3.2.5 Celkové shrnutí analýzy prostředí – identifikovaná rizika

Tato část je zaměřena na identifikaci rizik z dílčích analýz prostředí, která jsou následně popsána.

#### 3.2.5.1 Rizika ze SLEPT analýzy

- **Další legislativní zatížení** – politika českého státu nepřispívá k rozvoji podnikání, svými nepopulárními kroky. Mezi takové patří právě zavedení EET, které může způsobit nepříjemnosti mnohým podnikatelům.
- **Negativní vývoj ekonomické situace zákazníků** – nejdůležitější jsou pro podnik firmy, které tvoří 2/3 tržeb, pokud se firmám nebude dařit, nebudou mít disponibilní prostředky na pořádání večírků pro své zaměstnance, tím by podnik mohl přijít o stěžejní část příjmů.
- **Úplný zákaz kouření** – tato novela zákona je zatím v jednání a přesto že Stodola nepatří mezi hospody nižší kategorie založené na popíjení piva a kouření cigaret i mezi její zákazníky patří mnoho kuřáků. Jejich odliv by opět znamenal mírný pokles tržeb.
- **Kurz měny** – společnost nakupuje součástky a příslušenství na bowling v zahraničních měnách, ať už v USD nebo EUR, další devalvace naší měny by znamenala nárůst nákladů řádově o desetitisíce ročně.
- **Kontroly** – tím jsou myšleny především od hygieny, která vyžaduje dodržování přísných podmínek provozu a to zejména v tom gastronomickém. Při nedodržení některých z podmínek má hygiena oprávnění podnik uzavřít na nezbytně nutnou dobu a může udělit pokuty nově až do výše deseti milionu korun, což by mohlo být pro podnik likvidační.
- **Vandalismus, živelné pohromy** – jedná se o různé poškození či zničení majetku lidským nebo přírodním zaviněním. V každém případě by dopad znamenal pro firmu mimořádné finanční výdaje.

Tabulka 6: seznam rizik ze SLEPT analýzy<sup>80</sup>

| Pořadové číslo | Riziko                                       |
|----------------|----------------------------------------------|
| 1              | Další legislativní zatížení                  |
| 2              | Negativní vývoj ekonomické situace zákazníků |
| 3              | Úplný zákaz kouření                          |
| 4              | Kurz měny                                    |
| 5              | Kontroly                                     |
| 6              | Vandalismus, živelné pohromy                 |

### 3.2.5.2 Rizika z modelu 7S

- **Nedodržování firemních pravidel a poslání společnosti** – pokud zaměstnanci nebudou ztotožnění s posláním společnosti a jejími pravidly, bude společnost jen těžko dosahovat naplňování firemní strategie.
- **Nedodržování legislativních nařízení** – jedná se především o nošení ochranného pracovního oděvu a ochranných pomůcek. Nedodržováním těchto nařízení mohou zaměstnanci způsobit podniku velké škody.
- **Odchod stěžejních zaměstnanců** – za stěžejní lze označit bowlerly, které si firma musí proškolit sama a tento proces stojí hodně času a úsilí. Dále lze zmínit provozní a event manažerku, které se starají o hladký provoz a zařizování firemních akcí, z kterých má společnost největší příjmy.
- **Špatné plánování kapacit** – tím je myšleno plánování rezervací, firemních akcí, vytíženosti apod. Přetížení kapacit by znamenalo možnou hrozbu snížení kvality poskytovaných služeb, naopak nevyužitím všech disponibilních kapacit se společnost připravuje o tržby.
- **Příliš přátelský přístup vedení společnosti** – protože je firma malá a panuje v ní spíše rodinná atmosféra, někteří její zaměstnanci mají občas pocit, že něco nemusí, nebo naopak si dovolují až příliš. Tento přátelský přístup vedení nemusí být na škodu, ale je třeba zvolit metodu „cukr a bič“, aby se podnik nedostal do fáze, že si zaměstnanci budou dělat, co chtějí.

<sup>80</sup> Vlastní zpracování.

- **Tlak zaměstnanců na vyšší** – přesto, že má společnost nastavený motivační systém hodnocení, může se stát, že některým zaměstnancům to nebude stačit.
- **Konflikty na pracovišti** – jedno z možných rizik jsou konflikty mezi pracovníky samotnými, ať už se jedná o pracovní stránku věci, nebo čistě lidskou.

Tabulka 7: Seznam rizik z modelu 7S<sup>81</sup>

| Pořadové číslo | Riziko                                                       |
|----------------|--------------------------------------------------------------|
| 7              | <b>Nedodržování firemních pravidel a poslání společnosti</b> |
| 8              | <b>Nedodržování legislativních nařízení</b>                  |
| 9              | <b>Odchod stěžejních zaměstnanců</b>                         |
| 10             | <b>Špatné plánování kapacit</b>                              |
| 11             | <b>Příliš přátelský přístup vedení společnosti</b>           |
| 12             | <b>Tlak zaměstnanců na vyšší mzdy</b>                        |
| 13             | <b>Konflikty na pracovišti</b>                               |

### 3.2.5.3 Rizika z Porterova modelu konkurenčních sil

- **Zvyšující se tlak zákazníků** – který vede k snižování cen a zvyšování kvality služeb. Tento tlak je opravdu vysoký a zákazníci si ho mohou dovolit, protože jsou v postavení, kdy mají mnoho možností substitutů.
- **Přechod zákazníků ke konkurenci** – pokud zákazník nebude spokojený s výběrem či kvalitou poskytovaných služeb, může bez problémů přejít ke konkurenci. Pro podnik by to opět znamenalo pokles tržeb.
- **Vznik stejně velkého, obdobného centra** – pokud bylo hovořeno o konkurenci, žádná nebyla přímo srovnatelná se Stodolou. Buď se jednalo o centra s méně drahými, nebo bowlingem či kuchyní jako doplňkovou službou. Stodola kombinuje obojí velké množství bowlingových drah s kvalitní kuchyní a tím se částečně odlišuje od konkurenčních podniků.
- **Vznik dalších zábavních center** – je určitým rizikem v případě, kdy zákazník přímo nehledá bowling, nýbrž jakoukoli formu zábavy. Takových podniků,

<sup>81</sup> Vlastní zpracování.



vzniklo v poslední době mnoho a zapříčinilo právě odliv skupiny zákazníků, kteří rádi zkouší nové věci a možnosti, jak se pobavit.

- **Ztráta klíčových zákazníků** – tím je myšleno především firem, které mají každoročně na Stodole firemní večírek a výrazně se podílí na tržbách společnosti.
- **Pozdní dodávka od dodavatele** – může být velkým rizikem, které se odrazí na spokojenosti zákazníka. Jedná se především o dodavatele nápojů a surovin potřebných pro přípravu pokrmů. Dalším závažným rizikem by byla pozdní dodávka náhradních dílů k bowlingovým drahám (při poruše dráhy), kvůli níž by se společnost připravovala o tržby.
- **Negativní recenze na internetu** – poslední dobou je velký trend rozhodování zákazníků o koupi/nekoupi služby či výrobku na základě recenzí na internetu.. Jedná se o hodnocení zákazníků a na základě negativního hodnocení by společnost mohla přijít o potenciální zákazníky.

**Tabulka 8: Seznam rizik z Porterova modelu konkurenčních sil<sup>82</sup>**

| Pořadové číslo | Riziko                                 |
|----------------|----------------------------------------|
| 14             | Zvyšující se tlak zákazníků            |
| 15             | Přechod zákazníků ke konkurenci        |
| 16             | Vznik stejně velkého, obdobného centra |
| 17             | Vznik dalších zábavních center         |
| 18             | Ztráta klíčových zákazníků             |
| 19             | Pozdní dodávka od dodavatele           |
| 20             | Recenze na internetu                   |

### 3.3 Analýza rizik – Skórovací metoda

Pro samotnou analýzu rizik byla vybrána kvantitativní tzv. skórovací metoda, protože ne každé riziko by se dalo vhodně vyjádřit ve finančních jednotkách. Je nutné stanovit významnost rizik, kterou pomocí matice hodnocení rizik stanoví vybraní zainteresovaní experti.

<sup>82</sup> Vlastní zpracování.



Následující tabulka znázorňuje stupnici, podle níž byly rizika experty hodnoceny.

**Tabulka 9: Hodnocení rizik<sup>83</sup>**

| Možnost výskytu |             | Dopad |             |
|-----------------|-------------|-------|-------------|
| 1-2             | Velmi malá  | 1-2   | Velmi malý  |
| 3-4             | Malá        | 3-4   | Malý        |
| 5-6             | Střední     | 5-6   | Střední     |
| 7-8             | Velká       | 7-8   | Velký       |
| 9-10            | Velmi velká | 9-10  | Velmi velký |

**Tabulka 10: Hodnocení rizik identifikovaných ve SLEPT analýze<sup>84</sup>**

| Riziko | Možnost výskytu | Dopad | Skóre |
|--------|-----------------|-------|-------|
| 1      | 7               | 5,6   | 39,6  |
| 2      | 4               | 6,6   | 26,6  |
| 3      | 7,3             | 4,6   | 34,2  |
| 4      | 4,6             | 4,3   | 20,2  |
| 5      | 5,6             | 4,6   | 26,4  |
| 6      | 3,6             | 6     | 22    |

**Tabulka 11: Hodnocení rizik identifikovaných v Modelu 7S<sup>85</sup>**

| Riziko | Možnost výskytu | Dopad | Skóre |
|--------|-----------------|-------|-------|
| 7      | 4               | 6     | 24    |
| 8      | 4,6             | 5,3   | 24,8  |
| 9      | 4               | 4,6   | 18,6  |
| 10     | 5,6             | 6,6   | 37,7  |
| 11     | 4,6             | 4,3   | 20,2  |
| 12     | 5,3             | 4     | 21,3  |
| 13     | 6,3             | 4,6   | 29,5  |

<sup>83</sup> Vlastní zpracování.

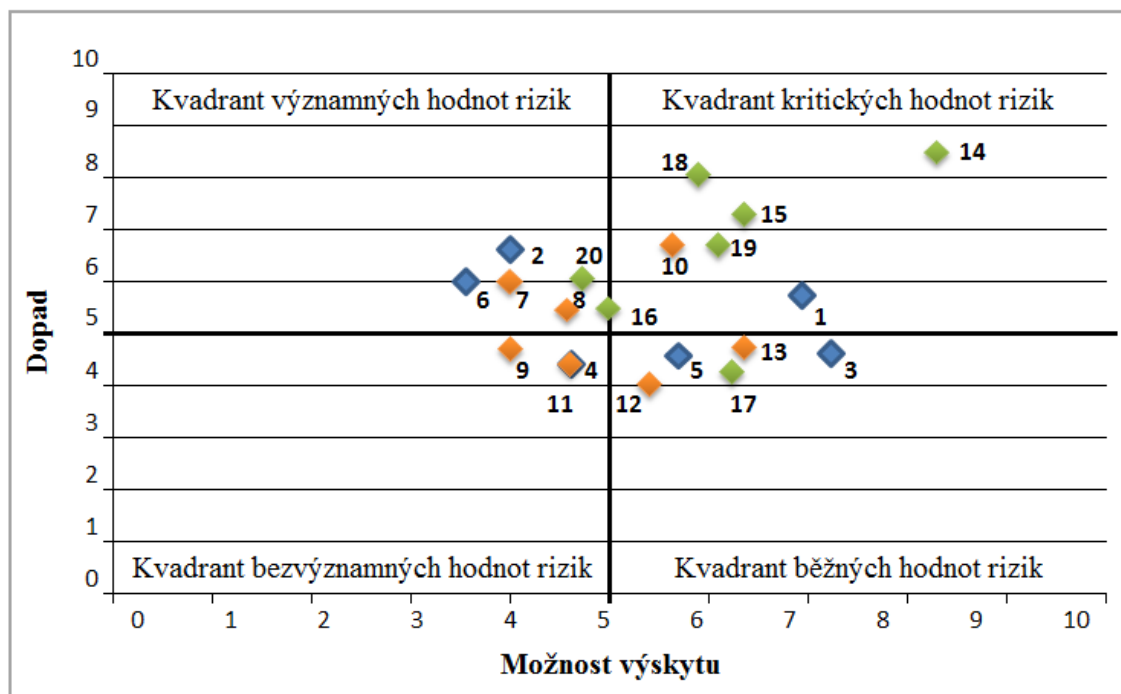
<sup>84</sup> Vlastní zpracování.

<sup>85</sup> Vlastní zpracování.

**Tabulka 12: Hodnocení rizik identifikovaných v Porterově modelu konkurenčních sil<sup>86</sup>**

| Riziko | Možnost výskytu | Dopad | Skóre |
|--------|-----------------|-------|-------|
| 14     | 8,3             | 8,3   | 69,4  |
| 15     | 6,3             | 7,3   | 46,4  |
| 16     | 5               | 5,3   | 26,6  |
| 17     | 6,3             | 4,3   | 27,4  |
| 18     | 6               | 8     | 48    |
| 19     | 6               | 6,6   | 40    |
| 20     | 4,6             | 6     | 28    |

Mapa rizik je rozdělena do čtyř kvadrantů podle významnosti rizik od bezvýznamných v levém dolním rohu až po ta kritická v pravém horním rohu. Jsou zde zobrazena rizika z předešlého expertního hodnocení podle možnosti jejich výskytu a velikosti dopadu. Rizika jsou barevně rozlišena a číselně označena. Modrá barva značí rizika ze SLEPT analýzy, oranžově jsou označeny rizika modelu 7S a zeleně z Porterova modelu konkurenčních sil.



**Graf 4: Mapa identifikovaných rizik<sup>87</sup>**

<sup>86</sup> Vlastní zpracování.

Pro lepší přehlednost jsou rizika znázorněny i slovně podle jednotlivých kvadrantů v následující mapě rizik. Pouze tři rizika byla identifikována v kvadrantu bezvýznamných hodnot rizik, pět v kvadrantu běžných hodnot, čtyři v kvadrantu významných hodnot a nejvíce rizik celkem sedm bylo identifikováno v kritickém kvadrantu hodnot rizik.

|       |                                                |                                          |
|-------|------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Dopad |                                                |                                          |
|       | <b>Kvadrant významných hodnot rizik</b>        | <b>Kvadrant kritických hodnot rizik</b>  |
|       | ◆ Negativní recenze na internetu               | ◆ Ztráta klíčových zákazníků             |
|       | ◆ Nedodržování fir. pravidel a poslání firmy   | ◆ Zvyšující se tlak zákazníků            |
|       | ◆ Nedodržování legislativních nařízení         | ◆ Přechod zákazníků ke konkurenci        |
|       | ◆ Vandalismus, živelné pohromy                 | ◆ Pozdní dodávka od dodavatele           |
|       | ◆ Negativní vývoj ekonomické situace zákazníků | ◆ Vznik stejně velkého, obdobného centra |
|       |                                                | ◆ Špatné plánování kapacit               |
|       |                                                | ◆ Další legislativní zatížení            |
|       | ◆ Odchod stěžejních zaměstnanců                | ◆ Konflikty na pracovišti                |
|       | ◆ Příliš přátelský přístup vedení společnosti  | ◆ Tlak zaměstnanců na vyšší mzdy         |
|       | ◆ Kurz měny                                    | ◆ Kontroly                               |
|       |                                                | ◆ Úplný zákaz kouření                    |
|       |                                                | ◆ Vznik dalších zábavních center         |
|       | <b>Kvadrant bezvýznamných hodnot rizik</b>     | <b>Kvadrant běžných hodnot rizik</b>     |
|       | Možnost výskytu                                |                                          |

Graf 5: Mapa identifikovaných rizik rozdělených podle kvadrantů jejich významnosti<sup>88</sup>

Společnost nemá zavedený proces řízení rizik, a proto se žádný článek ve společnosti podrobněji nezabývá příčinami ani důsledky těchto rizik. Dílčím cílem této části je blíže se zaměřit na rizika s nejvyšším skóre, tedy na ty, které se nacházející v kritickém kvadrantu hodnot. U ovlivnitelných rizik tohoto kvadrantu budou pomocí Ishikawa diagramu analyzovány příčiny vzniku rizika a jeho důsledky. Pomocí této metody lze docílit přesnějších a účinnějších návrhů na opatření, která budou řešeny v následující kapitole.

<sup>87</sup> Vlastní zpracování.

<sup>88</sup> Vlastní zpracování.

## Ztráta klíčových zákazníků

Jedná se o jedno z ovlivnitelných podnikatelských rizik s negativní i pozitivní stránkou. V případě ztráty klíčových zákazníků se společnost bude potýkat s výrazným poklesem tržeb, v opačném případě může společnost navyšovat svůj zisk. Dále by se toto riziko dalo charakterizovat jako vnitřní, protože ho velkou měrou ovlivňují převážně vnitřní faktory společnosti, jako jsou zaměstnanci, naplňování strategie a dobré jméno společnosti. Přesto, že na riziko působí i další faktory jako je konkurence a zákazník, kteří stojí za příčinami vzniku, společnost může značně ovlivnit jeho míru. Způsoby ošetření, budou uvedeny v návrhové části.



Obrázek 16: Analýza příčin a důsledků - Ztráta klíčových zákazníků<sup>89</sup>

<sup>89</sup> Vlastní zpracování.

### Zvyšující se tlak zákazníků

Opět se jedná o podnikatelské riziko, které může mít i pozitivní vliv. V tomto případě může tlačit společnost ke zvyšování kvality poskytovaných služeb a držení „tempa“ s konkurencí. Negativní stránkou je, že musí konkurenci přizpůsobovat ceny. Jedná se o riziko nesystematické, protože tlak zákazníků je soustředěn na jeden určitý produkt/službu. Je to hlavně konkurence, která umožňuje zákazníkům posilovat jejich vyjednávací sílu, ať už se jedná o cenu nebo kvalitu poskytovaných služeb. Jde částečně o vnitřní, ale hlavně o vnější riziko. Vznik nové konkurence společnost jen těžko ovlivní. Jediná její možnost je udržovat vyšší standard než má konkurence.



Obrázek 17: Analýza příčin a důsledků - Zvyšující se tlak zákazníků<sup>90</sup>

<sup>90</sup> Vlastní zpracování.

## Přechod zákazníků ke konkurenci

Další z podnikatelských rizik, jehož míru může společnost značně ovlivnit kvalitou poskytovaných služeb a udržení spokojenosti zákazníků. Riziko je nesystematické, analyzované příčiny platí pouze u této konkrétní společnosti. Analyzované příčiny u všech tří kategorií jsou obdobné jako u rizika ztráty klíčových zákazníků.



Obrázek 18: Analýza příčin a důsledků - Přechod zákazníků ke konkurenci<sup>91</sup>

## Pozdní dodávka od dodavatele

Hlavní příčiny tohoto rizika bychom mohli analyzovat na straně dodavatele a jeho přepravců. Na straně samotné společnosti bychom mohli analyzovat pouze dvě příčiny a to pozdní objednávku a druhou příčinou by mohla být dodatečná objednávka. V obou případech by však musela společnost automaticky počítat s pozdní dodávkou. Toto riziko je však myšleno tak, že všechno je objednané včas, tak jak má a společnost čeká, že zboží dorazí ve stanoveném termínu. Jedná se tedy o vnější, neovlivnitelné riziko, a protože se s tímto rizikem potýkají v různých obdobích všechny podnikatelské subjekty, lze ho označit i jako systematické.

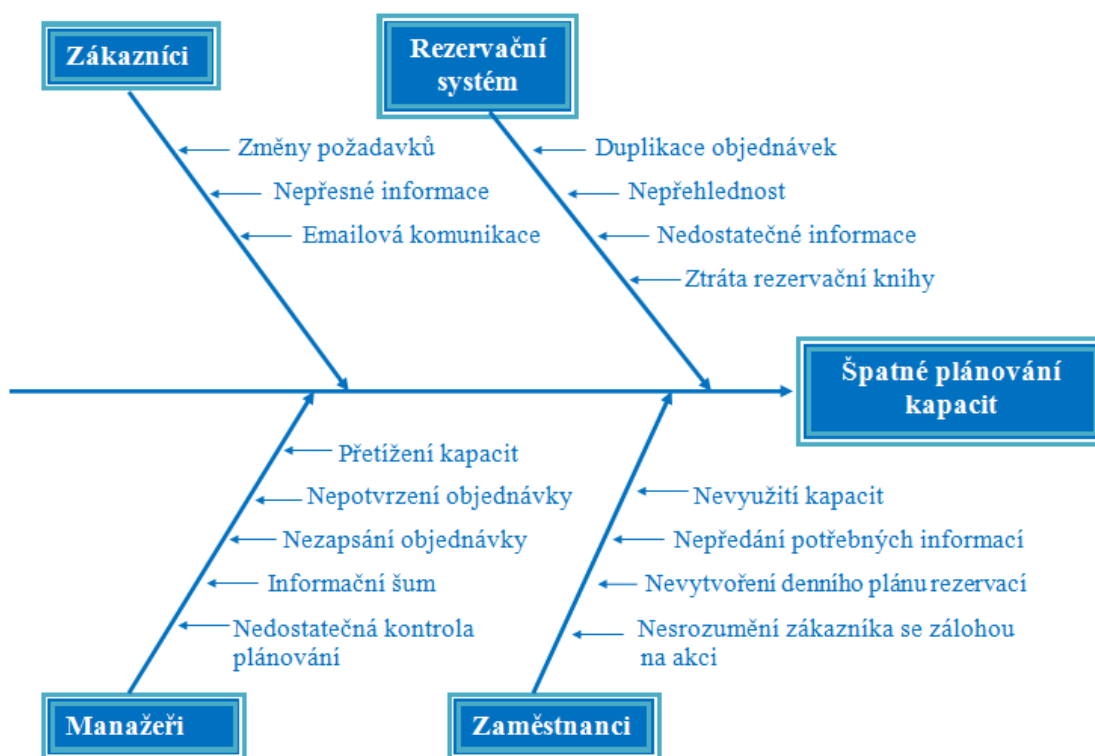
<sup>91</sup> Vlastní zpracování.

### Vznik stejně velkého, obdobného centra

Vznik nové konkurence je jedno z nejkritičtějších podnikatelských rizik. Každé podnikání má svoji vymezenou oblast potencionálních zákazníků. V tomto případě je to Brno a jeho nejbližší okolí. Tento počet je daný a nijak razantně se nebude měnit. Proto s přibývajícím konkurencí se zákazníci pouze rozprostřou. Přibude jim možnost, jak a kde mohou strávit svůj volný čas a společnosti se sníží pravděpodobnost, že to bude právě její podnik, kam lidé zavítají. Jedná se o riziko vnější, neovlivnitelné.

### Špatné plánování kapacit

Jedná se o podnikatelské riziko, protože může vyvolat ztrátu i zisk. Závisí na vnitřních faktorech společnosti a je ovlivnitelné. Špatným plánováním a nevyužitím disponibilních kapacit se společnost připravuje o zisky. Jde o riziko nesystematické, které ovlivňuje pouze analyzovanou společnost. Hlavní příčiny byly rozděleny do čtyř kategorií viz. obr. číslo 19 na zákazníky, rezervační systém, manažery a zaměstnance.



Obrázek 19: Analýza příčin a důsledků - Špatné plánování kapacit<sup>92</sup>

<sup>92</sup> Vlastní zpracování.

**Další legislativní zatížení**

Jedná se o riziko neovlivnitelné, tedy společnost nemůže ovlivnit příčiny vzniku tohoto rizika, může akorát zmírnit jeho dopad. Legislativní úpravy navrhuje a schvaluje vláda dané země a samotný podnikatelský subjekt tyto změny může jen těžko ovlivnit. Hovoříme tedy o vnějším riziku, které je systematické, protože v různé míře postihuje všechny oblasti podnikání.



## **4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A PŘÍNOSY NÁVRHŮ ŘEŠENÍ**

V předchozí kapitole byla identifikována všechna rizika související s analyzovaným subjektem. Následně byla tato rizika analyzována a ohodnocena třemi experty. Na základě jejich hodnocení byla rizika rozdělena do čtyř kvadrantů podle významnosti hodnot rizik. V této části jsou navržena opatření pro všechny čtyři kategorie závažnosti rizik.

### **4.1 Rizika s bezvýznamnými hodnotami**

V analytické části byla vyhodnocena pouze tři rizika bezvýznamnými hodnotami. Jednalo se o odchod stěžejních zaměstnanců, příliš přátelský přístup vedení společnosti a změny kurzu měny. Ve všech případech se aritmetický průměr skóre všech hodnotitelů pohyboval okolo 20, což se blíží horní hranici kvadrantu, která je 25. Nejedná se tedy o rizika úplně zanedbatelná. Dle kapitoly 2.5.1. se jedná o rizika tvrdá s nízkou pravděpodobností výskytu. V návaznosti na doporučené metody navrhuji podstoupit dobrovolnou retenci rizika, což znamená, že společnost rizika vědomě přijme, bude je i nadále sledovat, ale nebude proti nim podnikat žádné kroky a opatření.

#### **Náklady na opatření**

Náklady na opatření proti těmto rizikům jsou nulové. Společnost rizika vědomě přijme a bude je pouze sledovat. Možným nákladem je čas a práce člověka, který by byl touto činností pověřen. Přesto by se jednalo o zanedbatelný náklad, navíc tato činnost je podvědomě částečně prováděna vedením společnosti. Nákladem pro společnost často bývá až dopad těchto rizik, nicméně v hodnocení expertů vycházejí hodnoty dopadu natolik malé, že je pro společnost ekonomičtější žádná opatření nepodnikat.

### **4.2 Rizika s běžnými hodnotami**

Kvadrant běžných rizik se vyznačuje vysokou možností výskytu, ale nízkým dopadem. Zde bylo identifikováno celkem pět rizik ze všech oblastí strategické analýzy. Lze si povšimnout, že hodnotitelé společnost dobře znají a v některých případech volili nižší dopad, než by volil externista, právě díky zkušenostem a určité důvěře, kterou ve

společnost mají. Jedná se například o rizika spojená se zákazem kouření, různými kontrolami a vznikem dalších zábavních center. Kdy experti počítají s velkou možností výskytu, ale považují společnost natolik silnou, že rizika pro ni nebudou mít až tak závažný dopad.

Dle doporučených metod jde tedy o rizika s vysokou pravděpodobností a nízkým dopadem, pro něž se doporučuje redukce nebo retence. Výběr možnosti použití jedné z variant záleží především na povaze rizika.

### **Náklady na opatření**

Všeobecně platí, že výběr metody ošetření se odvíjí od toho, která varianta bude pro podnik efektivnější a ekonomičtější.

Retenci rizika bych doporučila u rizik jako je tlak zaměstnanců na vyšší mzdy, konflikty na pracovišti, vznik dalších zábavních center a úplný zákaz kouření. Jsou to rizika, s kterými se musí počítat a opatření proti jejich vzniku by byla jen těžko realizovatelná a příliš nákladná. Redukci bych použila u rizika možných kontrol a to způsobem eliminace příčin vzniku, protože tato varianta je mnohem levnější, než by byla následná opatření proti snížení dopadu tohoto rizika.

Opatření proti vniku příčin by měla probíhat formou pravidelných kompletních úklidů kuchyně a zázemí, kontroly ochranných pomůcek, kontroly teploty v jednotlivých místnostech a chladicích zařízení, kontroly průchodnosti únikových východů apod. Náklady na tuto činnost by nemusely navyšovat výdaje společnosti, protože by tyto činnosti měli provádět zaměstnanci odpovědní za daný úsek v rámci své pracovní doby. Časové možnosti pro tento proces mají, jde jen o řádné vymezení tohoto procesu, včetně vytvoření kontrolních seznamů a určení kontrolních dnů. To vše by mělo probíhat pod vedením manažera podniku, který by měl figurovat i jako poslední článek kontrolního řetězce.

### **4.3 Rizika s významnými hodnotami**

Tato rizika jsou charakteristická nízkou pravděpodobností výskytu a vysokým dopadem rizik. U analyzované společnosti experti vyhodnotili pět rizik spadajících do tohoto kvadrantu, mezi která patří negativní vývoj ekonomické situace zákazníků, negativní

recenze na internetu, nedodržování firemních pravidel a posílání firmy, nedodržování legislativních nařízení a možný vandalismus či živelné pohromy. Odborné publikace doporučují pojištění jako formu opatření proti těmto typům rizik, avšak ne vždy je tato varianta možná. V případě analyzovaného subjektu by možnost pojištění mohla být využita proti vnějším rizikům, jako je vandalismus, požár, povodeň apod.

### Náklady na opatření

Jako opatření proti vandalismu a živelným pohromám bych společnosti doporučila pojištění podnikatele. Tuto možnost nabízí například společnost Kooperativa, která má v portfoliu svých služeb pojištění START PLUS pro živnostníky a malé a střední podnikatele.<sup>93</sup> Vedení společnosti se svěřilo, že o pojištění neuvažovalo, protože za celou dobu existence společnosti k žádnému vandalismu ani jiné škodě nedošlo a proto by pojištění znamenalo pro firmu další zbytečné výdaje. Avšak při představě jaká škoda může být způsobena, bych na pojištění určitě trvala.

Po konzultaci se zástupcem společnosti Kooperativa byla vyčíslena předběžná částka ročního pojistného pro analyzovaný subjekt. Tyto náklady by činily 34 tisíc Kč ročně. Částka by mohla být o něco nižší, pokud by společnost instalovala do objektu několik bezpečnostních prvků, jako jsou kamery, mříže na okna, bezpečnostní dveře apod.

V tabulce lze vidět různé scénáře v situacích pojištěného a nepojištěného subjektu.

**Tabulka 13: Varianty scénářů pojištěného a nepojištěného subjektu<sup>94</sup>**

| Pojištění START PLUS | Scénář         | Pravidelné roční N | Mimořádné N |
|----------------------|----------------|--------------------|-------------|
| <b>NE</b>            | nic se nestane | 0 Kč               | 0 Kč        |
| <b>NE</b>            | vandalismus    | 0 Kč               | 100 000 Kč  |
| <b>ANO</b>           | nic se nestane | 34 000 Kč          | 0 Kč        |
| <b>ANO</b>           | vandalismus    | 34 000 Kč          | spoluúčast  |

Jak lze z tabulky 13 vyčíst, nejlevnější variantou pro subjekt je ta, kterou právě praktikuje. Avšak kalkulovat s tím, že se nikdy nic nestane je značně odvážné a

<sup>93</sup> KOOP.CZ. *Pojištění malých firem a živnostníků* [online]. 2015.

<sup>94</sup> Vlastní zpracování.

rizikové. Pokud by došlo k variantě, že by subjekt nebyl pojištěn a byla by mu spáchána škoda na majetku, musel by tuto částku celou uhradit sám.

#### 4.4 Rizika s kritickými hodnotami

Tato rizika se vyznačují vysokou tvrdostí a vysokou pravděpodobností výskytu. V kvadrantu kritických hodnot bylo analyzováno nejvíce rizik. U těchto typů rizik je doporučená redukce anebo úplné vyhnutí se riziku.

##### 4.4.1 Ztráta klíčových zákazníků

Ztráta klíčových zákazníků patří mezi nejkritičtější analyzovaná rizika společnosti. Pro společnost jsou klíčovými zákazníky především firmy, které každoročně utrácí nemalé částky za vánoční a firemní večírky pro své zaměstnance. Tomuto riziku se nedá zcela vyhnout, jak je znázorněno v Ishikawa diagramu na obrázku číslo 16, příčiny mohou být na straně společnosti, ale i na straně zákazníků a konkurence.

##### Náklady na opatření

Podnikání v oblasti služeb je hodně citlivé na spokojenost zákazníka. V situaci kdy má spotřebitel možnost bez jakýchkoliv bariér okamžitě přejít ke konkurenci, nebo najít jiný substitut to platí obzvlášť.

Jednou z možných příčin tohoto rizika je nedodržení zlatého pravidla „ náš zákazník, náš pán“. Pokud se jedná o klíčové zákazníky, musí se společnost snažit za každou cenu udělat vše proto, aby byl zákazník spokojený.

Doporučeným opatření tedy bude redukce těchto příčin znázorněna v tabulce níže.

Tabulka 14: Ztráta klíčových zákazníků - opatření a náklady na opatření<sup>95</sup>

| Příčina                                            | Opatření                                                                                                 | Náklady na opatření                                      |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>Nedodržení pravidla „náš zákazník, náš pán“</b> | slevy, výhody, prominutí<br>zálohy, prodloužení<br>otevírací doby, posílení<br>počtu pracovníků na směně | snížení marže, zvýšení<br>nákladů na mzdy<br>zaměstnanců |

<sup>95</sup> Vlastní zpracování.

|                                                     |                                                                                         |                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Chyby při přípravě občerstvení / pokrmů</b>      | Pravidelné kontroly, kontroly před výdejem, školení zaměstnanců                         | Jednodenní školení 5 000 Kč <sup>96</sup>                                                                    |
| <b>Opožděné reakce při tvorbě rezervací</b>         | Zavedení emailu v telefonu, sjednocení rezervačního systému, vytvoření online rezervací | úprava webových stránek, koupě rezervačního systému 6 000 Kč jednorázově plus měsíční poplatky <sup>97</sup> |
| <b>Nepříjemný personál, časové prodlevy obsluhy</b> | Motivační benefiční systém, posílení počtu pracovníků na směně ve vyčíslených dnech     | Náklady na mzdy zaměstnanců, řádově kolem 10 000 Kč měsíčně                                                  |

#### 4.4.2 Zvyšující se tlak zákazníků

Je jedno z rizik, za jehož příčinami stojí vnější okolí společnosti. Zákazník je v roli, kdy si může „diktovat“ kvalitu, za kterou je ochoten utratit peníze. Do této role ho dostane velká konkurence mezi podniky v odvětví a mnoho dostupných substitutů.

#### Náklady na opatření

Jedná se o riziko, kterému se společnost nemůže zcela vyhnout a jen těžko lze redukovat. Za příčinami stojí konkurence a zákazník. Nelze tedy doporučit žádná opatření pro redukci tohoto rizika, proto náklady na opatření budou nulové.

#### 4.4.3 Přechod zákazníků ke konkurenci

Na obrázku číslo 18 v analýze příčin a důsledků tohoto rizika, byly analyzovány tři hlavní kategorie příčin. Společnost se tomuto riziku nemůže zcela vyhnout, avšak může ho značně ovlivnit.

#### Náklady na opatření

Mnohé ovlivnitelné příčiny, tedy ty ze strany společnosti se prolínají s rizikem ztráty klíčových zákazníků. Proti těmto příčinám byla navržena opatření v tabulce číslo 14.

<sup>96</sup> CEREXIM.CZ Speciální kurzy vaření. [online]. 2015.

<sup>97</sup> ISPORTSYSTEM.CZ Varianty systému pro sporty a aktivity. [online]. 2015.

Existují však i další důvody proč se zákazníci rozhodnou přejít ke konkurenci. Tyto jsou znázorněny níže.

**Tabulka 15: Přechod zákazníků ke konkurenci - opatření a náklady na opatření**

| Příčina                             | Opatření                                                                         | Náklady na opatření                                                           |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Zastaralý, poničený interiér</b> | Modernizace v podobě investice do interiérových úprav                            | Podle rozsahu úprav, nutné změny řádově mezi 100 až 200 tisíci Kč jednorázově |
| <b>10 let stejný jídelní lístek</b> | Vytvoření nového jídelního lístku, inovace v přípravě pokrmů, nákup konvektomatu | Investice do konvektomatu cca 300 tisíc Kč <sup>98</sup>                      |
| <b>Nulová inovace</b>               | Přístavba salónku, vytvoření koutku pro děti, stavba venkovního grilu            | Podle rozsahu, salónek řádově do 1 mil. Kč, venkovní zděný gril 200 tisíc Kč  |

Inovace je důležitým procesem, který umožní podniku udržet si konkurenční výhodu. Každá věc, služba či produkt se zákazníkovi časem omrzí. Proto se musí společnost snažit, jít neustále s dobou a naslouchat tomu, co si zákazník přeje a žádá. V případě analyzovaného subjektu se zákazníci mnohokrát ptali po odděleném salonku, nějakém koutku pro děti, či možnosti grilování. Všechny zmíněné požadavky by byla společnost schopna vyřešit, aniž by musela přikupovat pozemek. Na obrázku níže je vyznačená nevyužitá část o rozloze více než 100 m<sup>2</sup>.

<sup>98</sup> GASTROPODZEMNY.CZ Ceník konvektomatů Retigo Vision [online]. 2015.



Obrázek 20: Nevyužitá plocha Bowlingu Stodola<sup>99</sup>

#### 4.4.4 Pozdní dodávka od dodavatele

Jde o riziko, za jehož příčinami stojí dodavatel a jeho zdroje či dopravce. Společnost toto riziko nemůže ovlivnit ani mu se zcela vyhnout. Příčina na straně společnosti by byla pouze v případě pozdní objednávky, nebo dodatečné objednávky. Opatřením by byly upomínky v kalendáři a kontrola druhou osobou.

#### Náklady na opatření

Z výše uvedeného je patrné, že společnost nemůže podniknout žádná podstatná opatření v tomto směru, aby riziko redukovala. Proto náklady budou v tomto případě nulové.

#### 4.4.5 Vznik stejně velkého, obdobného centra

Je jedno z velmi kritických rizik, které společnost nemůže nijak ovlivnit. Jeho význam a dopad spočívá především v rozložení disponibilní zákaznické základny a zisku z ní plynoucí mezi více subjektů.

<sup>99</sup> NAHLIZENIDOKN.CUZZK.CZ Informace o pozemku. [online]. 2015.



### **Náklady na opatření**

Vzhledem k faktu, že společnost nemůže toto riziko nijak redukovat, budou náklady na opatření nulové.

#### **4.4.6 Špatné plánování kapacit**

Jde o jedno z rizik, které může společnost připravit o možné zisky. I když by se mohlo zdát, že je na něj kladen moc velký důraz, byly analyzovány celkem čtyři příčiny vzniku rizika, z nichž tři jsou na straně společnosti.

### **Náklady na opatření**

S tímto rizikem se společnost potýká dnes a denně. Problém tkví v tom, že zaměstnanci při přijímání objednávek nenaplnují dostatečně kapacity společnosti a některé objednávky i odmítají. Tyto kapacity bývají nevyužity tak z 20%. Manažeři mají naopak tendenci provoz někdy „přetěžovat“. Dalším problémem je možnost rezervací osobně, po telefonu, nebo emailem. Rezervace nepřijímá pouze jeden pověřený člověk, ale takřka kterýkoli ze zaměstnanců. Problém to sám o sobě není, ale neexistuje žádný jeden uspořádaný systém, kde by se vteřině dala objednávka zapsat, upravit, či zrušit.

Vhodné opatření spatřuji ve zvolení jedné konkrétní osoby, která by měla na starost kompletní systém rezervací, ať už do restaurace nebo na bowling. Vhodným kandidátem na tuto pozici by byla paní provozní, která by se střídala s Event manažerkou v jejíž kompetenci by byla domluva firemních večírků a větších akcí.

Aby tento systém fungoval, měl by být přístupný online viz. návrh opatření v tabulce číslo 16. Aby měli všichni zaměstnanci přehled, měl by tento systém být propojený i s kasou a počítačem obsluhy bowlingu, aby měli všichni zaměstnanci přístup k přehledu těchto rezervací. Avšak pro lepší pořádek by ho mohla editovat pouze pověřená osoba.

Celkové náklady by činily 6 000 Kč jednorázově plus měsíční poplatky za online rezervační systém, plus cca 3 000 Kč poplatek IT specialistovi za úpravu interního systému.<sup>100</sup>

---

<sup>100</sup> ISPORTSYSTEM.CZ Varianty systému pro sporty a aktivity. [online]. 2015.



#### **4.4.7 Další legislativní zatížení**

Každé podnikání podléhá určitým právním předpisům. Tyto předpisy, jejich úpravy a novely se stávají rizikem, pokud se příliš často mění a jejich počet neustále roste. Rizikem jsou v případě nevědomosti, nepřipravenosti, nebo celkovým nedodržením daného zákona či nařízení. Je to jedno z rizik, kterému se společnost nemůže vyhnout, ale může ho správnými opatřeními redukovat.

#### **Náklady na opatření**

Jednou z variant ošetření, je pravidelné vyhledávání nových informací a připravovaných změn. Avšak majitel společnosti, ani nejvyšší vedení nemá odborné vzdělání v tomto směru, ani čas tyto úpravy sledovat. Doporučeným opatřením je daňový poradce, který se v tomto směru dobře orientuje a upozornil by společnost na plánované změny.

Náklady na daňového poradce jsou v řádu desetitisíců ročně.

### **4.5 Diverzifikace podnikatelského rizika**

Ze všech analyzovaných rizik, byla vyhodnocena právě rizika spojená s konkurencí jako nejkritičtější. Společnost již delší dobu bojuje s konkurencí všemi možnými prostředky, avšak jak již bylo zmíněno výše, například proti riziku vzniku dalších obdobných center nemůže společnost dělat nic.

Přesto, že společnost není ztrátová, její zisky od roku 2008 postupně klesají a mezi hlavní příčiny patří právě nárůst počtu bowlingových center v městě Brně. Jedno z možných řešení, jak společnost může své podnikatelské riziko redukovat je jeho diverzifikace.

#### **4.5.1 Možnosti diverzifikace**

Možností jak diverzifikovat podnikatelské riziko je mnoho. V podstatě by se mohlo jednat o jakékoli jiné podnikání. Nabízí se však navázat na stávající pohostinskou činnost například přidáním služeb cateringu. Další z variant diverzifikace by mohlo být pořádání společenských akcí, konferencí a podobných událostí. V neposlední řadě by analyzovaný subjekt mohl se svými mnohaletými zkušenostmi provozovat další zábavní

nebo sportovní centrum. Možností je opravdu mnoho, avšak žádná neřeší stěžejní problém, s kterých se subjekt potýká a tím je velká konkurence v odvětví. Níže popsany způsob diverzifikace byl zvolen kvůli předpokladům, které pro tuto činnost majitel společnosti má a také kvůli vidině prosperujícího podnikání v relativně málo konkurenčním prostředí.

#### 4.5.2 Ořechový sad

Jako možnost diverzifikace podnikatelského rizika, byla vybrána varianta podnikání v zemědělství a to formou výsadby ořechového sadu. Zisky z této činnosti by byli v podobě tržeb z prodaných jader.

##### **Předpoklady:**

- vzdělání – pan Svoboda má vystudovanou střední zemědělskou technickou školu v Klouboukách u Brna - obor pěstitel, chovatel.
- vlastnictví zemědělské půdy v obci Ořechov,
- vlastnictví zemědělské techniky.

Rodina pana Svobody se odjakživa věnovala zemědělské činnosti a to především pěstování ovoce. Přesto, že pan Svoboda vystudoval SŠ agronomického zaměření, rozhodl se jít svojí cestou a začal podnikat v pohostinství. Ve vlastnictví má však několik souvislých pozemků v obci Ořechov, které aktuálně pronajímá místnímu zemědělskému družstvu. Zisky z pronájmu nejsou nijak závratné, proto by mohl svoji půdu zhodnotit lépe.

Nabízí se možnost navázat na činnost svých předků a vysadit ovocný sad. Ořechy jsou v tomto směru trochu netypické, avšak jejich pěstováním se v České republice mnoho zemědělců nezabývá, tudíž se nebude potýkat s velkou konkurencí. Prodejní cena nevyloupaných ořechů se pohybuje okolo 90 Kč/kg a cena vyloupaných okolo 250 Kč/kg. Je to více než by mohl získat například z prodeje jablek, meruněk a jiného ovoce.<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup> Vlastní zpracování dle HYPERINZERCE.CZ. Neloupané vlašské ořechy. [online]. 2015.

### Náklady na opatření:

Obrovskou výhodou spatřuji ve vlastnictví dostatečného množství orné půdy pro tento záměr, tudíž není potřeba žádné další investice ve smyslu přikupování dalších pozemků. Jedinými náklady bude koupě ořešáků a potřebné zemědělské techniky. Pro tyto účely je vhodné vysadit roubovanou odrůdu ořešáku královského s názvem Mars, které je velmi odolná vůči mrazu, kvete později a byla vyšlechtěná na jižní Moravě. Začíná plodit již kolem šestého roku a v plodonosném stáří je schopen urodit až 50 kg.<sup>102</sup> Aby byly pro společnost zisky zajímavější než z pronájmu půdy, musel by subjekt vysadit alespoň 2 000 ks tohoto ořešáku. Velkoobchodní cena čtyřletého ořešáku se pohybuje okolo 450 Kč<sup>103</sup>, což by znamenalo celkovou investici 900 000 Kč. Další částku by představovala zemědělská technika, ale jen její část, protože traktor subjekt již vlastní. Jednalo by se řádově o částku do 200 000 Kč.<sup>104</sup> Celková počáteční investice je odhadována do 1 500 000 Kč včetně zatravnění pozemku, výsadby, hnojení a mezd pracovníků.

## 4.6 Přínosy návrhů řešení

Návrhy opatření se odvíjely od analyzovaných rizik podnikatelského subjektu. Tato opatření byla rozdělena do jednotlivých kategorií, dle významnosti rizik. Přínosem těchto návrhů je přehledný seznam rizik včetně jejich opatření, sloužící jako podklad při rozhodování vedení společnosti. Z analýz je patrné, že se společnost potýká s velkým tlakem konkurence. Mnohá rizika s ní spojená se dají redukovat, málo, kterým se však dá zcela vyhnout. Bylo navrženo několik opatření pro jejich redukcii. Mezi nejvýznamnější řadím snahu o inovaci po všech stránkách. Ať už se jedná o nový jídelní lístek, nebo přístavbu salónku, je třeba si zákazníka za každou cenu udržet a nové zákazníky na inovace přilákat. Společnost se na základě navržených opatření, může rozhodnout do kterých opatření investovat a jaké riziko by se mělo řešit jako první.

V případě kdy by analyzovaný subjekt tlak konkurence přijal a smířil se s ním, je tu možnost jeho celkové podnikatelské riziko diverzifikovat podnikáním v odlišném

---

<sup>102</sup> KUTINA, J. *Pomologický atlas 1*. 1991. s. 176.

<sup>103</sup> ORESAKYVANEK.CZ. Nabídka produktů – ořešáky. [online]. 2015.

<sup>104</sup> CIME.CZ. Zemědělské stroje. [online]. 2015.

oboru. Způsob, který byl výše popsán byl odvozen z předpokladů a sklonů, které majitel společnosti má. Bude však už čistě na jeho zvážení, zda mu toto opatření přijde vhodné. Diverzifikace byla navržena jako všeobecná možnost, jak se bránit možnému úpadku. Způsobů diverzifikace by se však dalo najít mnoho.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo kompletní zpracování risk managementu podnikatelského subjektu, který se zabývá pohostinskou činností.

V první části této práce byla definována teoretická východiska související s problematikou řízení rizik. Byly specifikovány důležité pojmy a postupy, metody identifikace a analýzy rizik. Dále byly uvedeny možnosti hodnocení identifikovaných rizik a způsoby jejich ošetření. V poslední části teorie byly popsány metody situační analýzy, které slouží pro identifikaci hrozeb z vnějšího, vnitřního a oborového okolí společnosti.

V navazující praktické části se vycházelo z teoretických východisek. Prvně byl popsán analyzovaný subjekt a následně za pomoci SLEPTE, Porterovi a 7S analýzy bylo hodnoceno okolí společnosti. Tyto analýzy se staly podkladem pro SWOT analýzu, kde byly celkově vyhodnoceny příležitosti a hrozby, slabé a silné stránky společnosti.

Z každé analýzy vzešlo několik rizik, které byly následně sjednoceny do celkového seznamu. Jejich hodnocení bylo provedeno třemi vybranými experty za pomoci Skórovací metody. Na základě získaných hodnot byla rizika rozdělena do tzv. mapy rizik. Mapa rizik rozděluje rizika podle jejich významnosti do čtyř kvadrantů na bezvýznamná, běžná, významná a kritická. Celkově bylo identifikováno dvacet rizik, z toho nejvíce rizik obsahuje kvadrant kritických hodnot. Rizika s kritickými hodnotami byla dále analyzována v diagramu příčin a důsledků.

V návrhové části byly navrženy opatření pro každý kvadrant zvlášť. Vycházelo se z metod popsanych v teoretické části. Pro rizika s kritickými hodnotami byla navržena opatření včetně předběžných nákladů na tato opatření, nejčastěji formou jejich redukce. Byla zde popsána i varianta, kdy by analyzovaný subjekt všechna podnikatelská rizika přijal a pokusil se o jejich diverzifikaci formou podnikání v nepříbuzném oboru.

Na základě výše popsaného je doporučením pro analyzovaný subjekt zavedení oblasti risk managementu ve společnosti. Je to důležitý proces, jehož implementace umožňuje sledovat rizika, snižovat jejich dopady a v lepším případě se jim zcela vyhnout. Tato práce slouží společnosti jako určitý vzor, jak by to mohlo do budoucna fungovat.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Literární zdroje

- [1] BARKER, Stephen a Rob COLE. *Projektový management pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 155 s. ISBN 978-80-247-2838-4.
- [2] BÖHM, Anja. *The SWOT Analysis*. 1st edition. Norderstedt: Books on Demand GmbH, 2008. 13 s. ISBN 978-3-640-42419-1.
- [3] ČSN ISO 31000. *Management rizik - Principy a směrnice*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. 2010. 40 s.
- [4] DOLEŽAL, Jan et al. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- [5] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- [6] HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 262 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
- [7] JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7.
- [8] KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. 167 s. ISBN 978-80-7400-121-5.
- [9] KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. 184 s. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-885-1.
- [10] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- [11] KUTINA, J. *Pomologický atlas* 1. vyd. 1. Praha: Brázda, 1991, 287 s. ISBN 80-209-0089-6.
- [12] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [13] MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: řízení rizik ve firmě*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.

- [14] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [15] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [16] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [17] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013. 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [18] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011. 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
- [19] ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0.
- [20] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.
- [21] TOMAN, Miloš. *Řízení změn*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 148 s. Management praxe. ISBN 80-86851-13-3.
- [22] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přepracované a doplněné vydání. V Praze: C.H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [23] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2009. 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

### Internetové zdroje

- [24] BOWLINGSTODOLA. Navštivte náš pohodový bowling v Brně. *Bowlingstodola.cz* [online]. 2015 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://www.bowlingstodola.cz/?PHPSESSID=55869fcf5b84ea3126717d6e92985812>
- [25] BRNO. Ekonomika v číslech. *Brno.cz* [online]. 2015 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/podnikatel-investor/ekonomika-v-cislech/>
- [26] BUSINESSINFO.CZ. Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP *Businessinfo.cz* [online]. 2015 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html/>

[27] CEREXIM.CZ Speciální kurzy vaření. *Cerexim.cz* [online]. 2015 [cit. 2014-05-12]. Dostupné z: <http://www.cerexim.cz/specialni-kurzy-vareni/>

[28] CIME.CZ. Zemědělské stroje. *Cime.cz* [online]. 2015 [cit. 2014-05-12]. Dostupné z: <http://www.cime.cz/katalog/zemedelske-stroje-c22.html>

[29] CONCEPTDRAW.COM. Swot diagrams. *Conceptdraw.com* [online]. 2015 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://conceptdraw.com/samples/about-samples>

[30] ČSÚ. Sčítání lidu, domů a bytů v Jihomoravském kraji. *Czso.cz* [online]. 2015 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <http://vdb.czso.cz/sldbvo>

[31] ČSÚ. Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 4. čtvrtletí 2014 a za rok 2014 *Czso.cz* [online]. 2015 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-za-rok-2014>

[32] ČESKÁ TELEVIZE. Úplný zákaz kouření v restauracích zahrne i e-cigarety. *Ceskatelevize.cz* [online]. 2015 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/299839-uplny-zakaz-koureni-v-restauracich-zahrne-i-e-cigarety/>

[33] FINANČNÍ SPRÁVA. Elektronická evidence tržeb. *Financnisprava.cz* [online]. 2015 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/eet>

[34] GASTROPODZEMNY.CZ. Ceník konvektomatů Retigo Vision. *Gastropodzemny.cz* [online]. 2015 [cit. 2014-05-12]. Dostupné z: <http://www.gastropodzemny.cz/microsite/retigo/index.php?part=cenik&ppart=konvektomat&PHPSESSID=a3965b9e8f775705b9952bb82e6de1cf>

[35] HYPERINZERCE.CZ. Neloupané vlašské ořechy. *Hyperinzerce.cz* [online]. 2015 [cit. 2014-05-12]. Dostupné z: <http://surovinypolotovary.hyperinzerce.cz/potravinarskesuroviny/neloupan%E9+vla%9Ask%E9+o%F8echy/nabidka/>

[36] ISPORTSYSTEM.CZ. Varianty systému pro sporty a aktivity. *Isportsystem.cz* [online]. 2015 [cit. 2014-05-12]. Dostupné z: <http://www.isportsystem.cz/o-systemu/varianty-pro-sporty/#bowling>



- [37] KHSHK.CZ. Nejdůležitější používané právní předpisy v ČR. *Khshk.cz* [online]. 2015 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: [http://www.khshk.cz/articles.php?article\\_id=57](http://www.khshk.cz/articles.php?article_id=57)
- [38] KOOP.CZ Pojištění malých firem a živnostníků. *Koop.cz* [online]. 2015 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://www.koop.cz/nase-produkty/pojisteni-malych-a-strednich-podnikatelu/pojisteni-zivnostniku-malych-a-strednich-podnikatelu-start-plus/>
- [39] KURZY.CZ. Inflace 2015, míra inflace a její vývoj v ČR. *Kurzy.cz* [online]. 2015 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- [40] KURZY.CZ. Statický graf vývoje kurzu měn. *Kurzy.cz* [online]. 2015 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-27.4.2010/>
- [41] MAPS.GOOGLE.CZ. Brno. *Maps.google.cz* [online]. 2015 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/place/Brno/@49.2020701,16.5779606,11z/data=!3m1!4b1!4m2!3m1!1s0x4712943ac03f5111:0x400af0f6614b1b0>
- [42] MAPY.CZ. Brno. *Mapy.cz* [online]. 2015 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <http://mapy.cz/zakladni?x=16.5776825&y=49.1893330&z=11&source=muni&id=5740&q=brno>
- [43] MANAGEMENTMANIA.CZ. McKinsley. *Managementmania.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s/>
- [44] MANAGEMENTMANIA.COM. Osm kroků změny. *Managementmania.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/osm-kroku-zmeny>
- [45] NAHLIZENIDOKN.CUZZK.CZ Informace o pozemku. *Nahlizenidokn.cuzk.cz* [online]. 2015 [cit. 2014-05-12]. Dostupné z: <http://sgi.nahlizenidokn.cuzk.cz/marushka/default.aspx?themeid=3&&MarQueryId=2EDA9E08&MarQParam0=1452223702&MarQParamCount=1&MarWindowName=Marushka>
- [46] ORESAKYVANEK.CZ. Nabídka produktů – ořešáky. *Oresakyvanek.cz* [online]. 2015 [cit. 2014-05-12]. Dostupné z: <http://www.oresakyvanek.cz/cs/Products/Category/1>
- [47] REJSTRIK.PENIZE.CZ. Obchodní rejstřík Ing. Pavel Svoboda. *Rejstrik.penize.cz* [online]. 2015 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://rejstrik.penize.cz/ares/76048595-ing-pavel-svoboda>

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

|         |                                      |
|---------|--------------------------------------|
| CPM     | Metoda kritické cesty                |
| CZ-NACE | Kvalifikace ekonomických činností    |
| ČNB     | Česká národní banka                  |
| ČSÚ     | Český statistický úřad               |
| EET     | Elektronická evidence tržeb          |
| ES      | Evropské společenství                |
| FMEA    | Analýza příčin a důsledků vad        |
| HAZOP   | Analýza ohrožení a provozuschopnosti |
| HDP     | Hrubý domácí produkt                 |
| PHA     | Předčasná analýza nebezpečí          |
| OC      | Obchodní centrum                     |
| WBS     | Hierarchická struktura činností      |

## SEZNAM TABULEK

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 1: Interpretace obecné strategie reakce na riziko pro hrozbu a příležitost ..... | 32 |
| Tabulka 2: Doporučené metody.....                                                        | 32 |
| Tabulka 3: Obyvatelstvo města Brna dle věku .....                                        | 48 |
| Tabulka 4: Obyvatelstvo Brna podle ekonomické aktivity .....                             | 49 |
| Tabulka 5: Počet ekonomických subjektů v Brně .....                                      | 50 |
| Tabulka 6: seznam rizik ze SLEPT analýzy .....                                           | 62 |
| Tabulka 7: Seznam rizik z modelu 7S .....                                                | 63 |
| Tabulka 8: Seznam rizik z Porterova modelu konkurenčních sil .....                       | 64 |
| Tabulka 9: Hodnocení rizik .....                                                         | 65 |
| Tabulka 10: Hodnocení rizik identifikovaných ve SLEPT analýze .....                      | 65 |
| Tabulka 11: Hodnocení rizik identifikovaných v Modelu 7S.....                            | 65 |
| Tabulka 12: Hodnocení rizik identifikovaných v Porterově modelu konkurenčních sil        | 66 |
| Tabulka 13: Varianty scénářů pojištěného a nepojištěného subjektu .....                  | 75 |
| Tabulka 14: Ztráta klíčových zákazníků - opatření a náklady na opatření .....            | 76 |
| Tabulka 15: Přechod zákazníků ke konkurenci - opatření a náklady na opatření .....       | 78 |

## SEZNAM GRAFŮ

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Graf 1: Vývoj průměrné měsíční mzdy v JMK podle čtvrtletí .....                  | 49 |
| Graf 2: Meziroční inflace v % .....                                              | 51 |
| Graf 3: Vývoj kurzu EUR/CZK za posledních 5 let .....                            | 52 |
| Graf 4: Mapa identifikovaných rizik .....                                        | 66 |
| Graf 5: Mapa identifikovaných rizik rozdělených podle kvadrantů významnosti..... | 67 |

## SEZNAM OBRÁZKŮ

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1: Proces managementu rizik dle ČSN ISO 31000 .....                   | 19 |
| Obrázek 2: Vztahy v analýze rizik.....                                        | 27 |
| Obrázek 3: Vztahy při řízení rizik .....                                      | 27 |
| Obrázek 4: Mapa rizik skórovací metody .....                                  | 31 |
| Obrázek 5: Lewinův model řízené změny .....                                   | 36 |
| Obrázek 6: okolí podniku dle Jaucha a Gluecka.....                            | 39 |
| Obrázek 7: SLEPT analýza.....                                                 | 41 |
| Obrázek 8: Porterův model 5S.....                                             | 41 |
| Obrázek 9: Struktura 7S.....                                                  | 43 |
| Obrázek 10: SWOT analýza .....                                                | 45 |
| Obrázek 11: foto společnosti .....                                            | 47 |
| Obrázek 12: Organizační struktura společnosti .....                           | 54 |
| Obrázek 13: Bowlingová centra v Brně v roce 2005.....                         | 57 |
| Obrázek 14: Bowlingová centra v Brně v roce 2015.....                         | 57 |
| Obrázek 15: SWOT analýza společnosti .....                                    | 60 |
| Obrázek 16: Analýza příčin a důsledků - Ztráta klíčových zákazníků .....      | 68 |
| Obrázek 17: Analýza příčin a důsledků - Zvyšující se tlak zákazníků .....     | 69 |
| Obrázek 18: Analýza příčin a důsledků - Přechod zákazníků ke konkurenci ..... | 70 |
| Obrázek 19: Analýza příčin a důsledků - Špatné plánování kapacit .....        | 71 |
| Obrázek 20: Nevyužitá plocha Bowlingu Stodola.....                            | 79 |

## SEZNAM PŘÍLOH

|                                                       |   |
|-------------------------------------------------------|---|
| Příloha 1: Hodnocení jednotlivých rizik experty ..... | I |
|-------------------------------------------------------|---|

Příloha 1: Hodnocení všech rizik jednotlivými experty<sup>105</sup>

| Expert 1 |                 |       |       |
|----------|-----------------|-------|-------|
| Riziko   | Možnost výskytu | Dopad | Scóre |
| SLEPT    |                 |       |       |
| 1        | 6               | 5     | 30    |
| 2        | 3               | 7     | 21    |
| 3        | 7               | 4     | 28    |
| 4        | 5               | 4     | 20    |
| 5        | 6               | 5     | 30    |
| 6        | 3               | 5     | 15    |
| 7S       |                 |       |       |
| 7        | 4               | 6     | 24    |
| 8        | 6               | 6     | 36    |
| 9        | 4               | 4     | 16    |
| 10       | 5               | 6     | 30    |
| 11       | 6               | 5     | 30    |
| 12       | 6               | 4     | 24    |
| 13       | 7               | 5     | 35    |
| Porter   |                 |       |       |
| 14       | 9               | 8     | 72    |
| 15       | 6               | 7     | 42    |
| 16       | 5               | 6     | 30    |
| 17       | 7               | 4     | 28    |
| 18       | 6               | 8     | 48    |
| 19       | 5               | 6     | 30    |
| 20       | 5               | 7     | 35    |

| Expert 2 |                 |       |       |
|----------|-----------------|-------|-------|
| Riziko   | Možnost výskytu | Dopad | Scóre |
| SLEPT    |                 |       |       |
| 1        | 8               | 6     | 48    |
| 2        | 5               | 7     | 35    |
| 3        | 7               | 5     | 35    |
| 4        | 4               | 5     | 20    |
| 5        | 5               | 4     | 20    |
| 6        | 5               | 7     | 35    |
| 7S       |                 |       |       |
| 7        | 5               | 7     | 35    |
| 8        | 4               | 5     | 20    |
| 9        | 3               | 4     | 12    |
| 10       | 6               | 6     | 36    |
| 11       | 4               | 3     | 12    |
| 12       | 4               | 5     | 20    |
| 13       | 7               | 5     | 35    |
| Porter   |                 |       |       |
| 14       | 8               | 8     | 64    |
| 15       | 7               | 7     | 49    |
| 16       | 6               | 5     | 30    |
| 17       | 6               | 5     | 30    |
| 18       | 7               | 8     | 56    |
| 19       | 6               | 7     | 42    |
| 20       | 4               | 6     | 24    |

| Expert 3 |                 |       |       |
|----------|-----------------|-------|-------|
| Riziko   | Možnost výskytu | Dopad | Scóre |
| SLEPT    |                 |       |       |
| 1        | 7               | 6     | 42    |
| 2        | 4               | 6     | 24    |
| 3        | 8               | 5     | 40    |
| 4        | 5               | 4     | 20    |
| 5        | 6               | 5     | 30    |
| 6        | 3               | 6     | 18    |
| 7S       |                 |       |       |
| 7        | 3               | 5     | 15    |
| 8        | 4               | 5     | 20    |
| 9        | 5               | 6     | 30    |
| 10       | 6               | 8     | 48    |
| 11       | 4               | 5     | 20    |
| 12       | 6               | 3     | 18    |
| 13       | 5               | 4     | 20    |
| Porter   |                 |       |       |
| 14       | 8               | 9     | 72    |
| 15       | 6               | 8     | 48    |
| 16       | 4               | 5     | 20    |
| 17       | 6               | 4     | 24    |
| 18       | 5               | 8     | 40    |
| 19       | 7               | 7     | 49    |
| 20       | 5               | 5     | 25    |

<sup>105</sup> Vlastní zpracování.