

Řízení rizik v MSP v porovnání s vybranou zemí EU v době ekonomické krize.

Diplomová práce

Studijní program:

N0413A050007 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Management podnikových procesů

Autor práce:

Bc. Adéla Franzová

Vedoucí práce:

Ing. Jan Öhm, Ph.D.

Katedra ekonomické statistiky





Zadání diplomové práce

Řízení rizik v MSP v porovnání s vybranou zemí EU v době ekonomické krize.

Jméno a příjmení: **Bc. Adéla Franzová**
Osobní číslo: E19000282
Studijní program: N0413A050007 Podniková ekonomika
Studijní obor: Management podnikových procesů
Zadávací katedra: Katedra ekonomické statistiky
Akademický rok: **2020/2021**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Charakteristika vymezených rizik.
3. Obecný postup analýzy rizik a řízení rizik v MSP.
4. Analýza řízení rizik MSP v porovnání s vybranou zemí EU v době ekonomické krize.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

65 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- ČASTORÁL, Zdeněk. 2017. *Management rizik v současných podmínkách*. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-132-4.
- HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. 2009. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2560-4.
- OLSON, David L. and Desheng Dash WU. 2017. *Enterprise Risk Management Models*. 2th ed. Berlin: Springer-Verlag GmbH. ISBN 978-3-662-53784-8.
- SMEJKAL, V a K. RAIS. 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4644-9.
- PROQUEST. 2020. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: Ing. Miroslav Šilhan

Vedoucí práce:

Ing. Jan Öhm, Ph.D.
Katedra ekonomické statistiky

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2022

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

Ing. Jan Öhm, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

29. července 2021

Bc. Adéla Franzová

Anotace

Diplomová práce se zaměřuje na řízení rizik u malých a středních podniků v době ekonomické krize. Konkrétně na restaurační zařízení v České republice a v Itálii. Jednotlivé kapitoly v teoretické části diplomové práce jsou zaměřeny na malé a střední podniky a jejich podporu ze strany státu nebo Evropské unie. Dále práce vymezuje pojem riziko, jeho klasifikaci, analýzu rizik, řízení rizik nebo metody pro snižování a stanovení rizik. Praktická část diplomové práce je věnována analýze současné situace v restauračních zařízeních, analýze rizik a hodnocení rizik. Analýza rizik probíhá za pomoci What-if a FMEA analýzy. Pomocí těchto metod jsou odhaleny nejzávažnější rizika, pro která jsou stanovena vhodná opatření k jejich eliminaci.

Klíčová slova

Rizika, analýza rizik, řízení rizik, MSP, restaurace, COVID 19, dotační programy, pojištění, FMEA analýza.

Annotation

Risk management in SMEs in comparison with selected EU country during the Economic crisis.

The thesis focuses on the risk management for small and medium-sized enterprises in times of Economic crisis. Specifically for restaurants in the Czech Republic and Italy. The individual chapters of the theoretical part of the thesis are focused on small and medium-sized enterprises and their support by the state or the European Union. It further defines the concept of risk, its classification, risk analysis, risk management or methods for reducing and determining risks. The practical part of the thesis is devoted to the analysis of the current situation in restaurants, risk analysis and risk assessment. The risk analysis is performed using What-if and FMEA analysis. With the help of these methods, the most serious risks are revealed, for which appropriate measures for their elimination are determined.

Key Words

Risks, risk analysis, risk management, SMEs, Restaurants, COVID 19, Grant programs, Insurance, FMEA analysis.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu této práce, Ing. Janu Öhmovi, Ph.D. za cenné rady a vstřícnost při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za podporu při studiu.

Obsah

Seznam obrázků.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam použitých zkratk 15	15
Úvod	16
1 Teoretická východiska práce	18
1.1 Ekonomická krize.....	18
1.2 Malé a střední podniky – MSP	20
1.3 MSP a jejich podpora v ČR.....	22
1.4 Asociace hotelů a restaurací ČR.....	23
1.4.1 Finanční podpora pro restaurační zařízení v ČR	24
1.5 MSP a jejich podpora v Itálii.....	26
1.5.1 Finanční podpora pro restaurační zařízení v Itálii	27
1.6 MSP a jejich podpora z EU	28
2 Riziko	30
2.1 Klasifikace rizik	31
2.2 Analýza rizik	34
2.2.1 Základní pojmy analýzy rizik	35
2.2.2 Metody analýzy rizik.....	36
2.3 Řízení rizik	37
2.4 Metody snižování rizika.....	39
2.5 Metody stanovení rizik.....	42
3 Charakteristika makroekonomického prostředí u MSP.....	45
3.1 Analýza makroprostředí pomocí PEST.....	48
3.2 MSP v České republice	49
3.3 MSP v Itálii	51
4 Analýza rizik MSP v době ekonomické krize	55
4.1 Zdroje rizika MSP	56
4.2 Zdroje rizika u restaurací.....	56
4.3 Analýza důsledků zjištěných rizik.....	58
4.4 Analýza příčin zjištěných rizik.....	60
4.5 Návrhy na omezení a optimalizaci rizik, snížení dopadů rizik	63
4.5.1 Pojištění proti přerušení provozu.....	65

4.5.2 Čerpání COVID dotačních programů.....	67
4.6 Dopady koronaviru na restaurace.....	69
4.7 Metoda What-if	71
4.8 Hodnocení rizik pomocí analýzy FMEA.....	75
5 Návrhy na možná opatření	80
Závěr.....	85
Seznam citované literatury	88
Seznam příloh.....	93

Seznam obrázků

Obrázek 1: Hierarchie rizik.....	33
Obrázek 2: Faktory vnitřního a vnějšího prostředí	45
Obrázek 3: Vývoj počtu restaurací v ČR v letech 2010 až 2019.....	50
Obrázek 4: Počet restauračních zařízení v Itálii v roce 2019	53
Obrázek 5: Výpočet kompenzačního bonusu pro restauraci	67
Obrázek 6: Postup WHAT-IF analýzy	71

Seznam tabulek

Tabulka 1: Kritéria pro vymezení malých a středních podniků	20
Tabulka 2: Metody pro obecné řešení problémů rizika.....	40
Tabulka 3: SWOT analýza MSP	47
Tabulka 4: Rizikové faktory restauračních zařízení.....	57
Tabulka 5: Důsledky rizikových faktorů.....	59
Tabulka 6: Příčina rizikových faktorů.....	61
Tabulka 7: Návrhy na opatření ke snížení rizika.....	64
Tabulka 8: Závažnost důsledků.....	75
Tabulka 9: Pravděpodobnost výskytu	76
Tabulka 10: Detekce.....	76
Tabulka 11: Výpočet RPN u rizikových faktorů.....	76
Tabulka 12: Výpočet RPN u rizikových faktorů po stanovení opatření	78
Tabulka 13: Závažnost rizikových faktorů podle RPN	80
Tabulka 14: Rizikové faktory s vysokou hodnotou RPN.....	81

Seznam použitých zkratek

AHR ČR	Asociace hotelů a restaurací České republiky z.s.
CNA	Národní konfederace řemeslníků a malých a středních podniků
CONFAPI	Konfederace malých a středních podniků
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EET	Elektronická evidence tržeb
EU	Evropská Unie
FMEA	Analýza možného výskytu a vlivu vad (anglicky: Failure Modes and Effects Analysis)
HACCP	Analýza nebezpečí a kritické kontrolní body – systém kritických bodů
HDP	Hrubý domácí produkt
IT	Informační technologie (anglicky: Information technology)
MMF	Mezinárodní měnový fond
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malé a střední podniky
PEST analýza	Zkratka pro politické, ekonomické, sociální a technologické faktory
RPN	Rizikové číslo
SWOT analýza	Z angl. Strengths, weaknesses, opportunities, threats. Základní metoda strategické analýzy firmy sestavená ze silných a slabých stránek firmy, příležitostí a hrozeb

Pozn.: V seznamu nejsou uvedeny zkratky a symboly všeobecně známé, nebo používané v textu jen ojediněle.

Úvod

Rizika představují významné faktory, které ovlivňují nejen podniky, ale většinu lidských aktivit. V dnešní době existuje mnoho způsobů, jak rizikům předejít, nebo alespoň snížit jejich dopad. Stále se však mohou objevit nová rizika, na která podnikatelské subjekty nejsou připraveny.

Malé a střední podniky jsou důležité pro ekonomiku. Zejména proto, že jde o velkou část celkového počtu podnikatelských subjektů. Bohužel jejich stabilita je menší než u velkých firem. Často nemají tolik propracovaný risk management, jako velké korporátní společnosti, které rizikům věnují značné množství času i finančních prostředků.

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat a následně zhodnotit rizika malých a středních podniků v České republice ve srovnání s Itálií za zvolené období ekonomické krize. Poté navrhnout jejich možná omezení a optimalizaci. Dílčí cíle jsou definovat a identifikovat rizika, dále získat potřebné informace o rizicích v makroekonomickém prostředí podnikatelských subjektů pomocí analýzy rizik. K získání těchto informací nejlépe poslouží analýza PEST. Následně výsledky vyhodnotit a navrhnout vhodná opatření k eliminaci rizik.

Diplomová práce s názvem *Řízení rizik v MSP v porovnání s vybranou zemí EU v době ekonomické krize* je rozdělena do dvou částí. První část se zabývá teoretickými pojmy z oblasti rizik. Vymezuje malé a střední podniky v České republice. Zmiňuje jejich podporu ze strany vládních i nevládních organizací včetně Evropské unie, a to jak na našem území, tak ve vybrané zemi. Popisuje samotný pojem riziko, zabývá se jeho klasifikací, následně analýzou a řízením rizik. Rešerše odborné literatury má za úkol přiblížit čtenářům veškeré relevantní informace pro pochopení problematiky. V závěru první části této diplomové práce jsou uvedeny také metody pro stanovení rizik, nebo metody přispívající k jejich snížení, jež autorka bude využívat v praktické části diplomové práce.

Praktická část diplomové práce vymezuje makroekonomický sektor malých a středních podniků v České republice a v Itálii. Podrobněji se zabývá restauračními zařízeními, které v koronavirové době čelili hned několika rizikům, především ze strany vládních omezení a nařízení o uzavření provozoven. Nejdříve bude provedena analýza SWOT, která napomůže k určení rizikových faktorů. Identifikace rizik proběhne na základě interview a metody brainstormingu s majiteli restauračních zařízení v České republice a v Itálii. Autorka se poté bude zabývat stanovenými rizikovými faktory u restaurací, jejich příčinami, důsledky, dopady, a především návrhy na opatření, které povedou k jejich eliminaci a snížení negativních dopadů na restaurační podniky. Pro tuto část práce bude využita What-if analýza a analýza FMEA. Pro výpočet závažnosti jednotlivých rizik na restaurace, tzv. RPN index bude nutné nejprve stanovit parametry – závažnost, pravděpodobnost a detekci rizika. V závěru analytické části práce budou nejzávažnějším rizikům přidělena opatření, která slouží jako doporučení, jak rizika s jejich důsledky a dopady eliminovat.

1 Teoretická východiska práce

V současné době vzrůstá význam rizik a mění se celková struktura jejich závažnosti. To má dopad nejen na jedince, malé a střední podniky či korporace, ale i na chod celých států. Velkou roli zde hraje chápání změn spojených s riziky a dostatečná připravenost na ně. Důležité je nepodceňovat význam rizik, využít i jiné než klasické metody při jejich posuzování či spojit síly s jinými subjekty k řešení mezinárodních rizik. Tempo změn a výskytu rizik se stále zrychluje. Některá rizika kvůli ekonomickým podmínkám, které se mění v lokálním i globálním rozsahu, jsou ve stejném čase řešeny jinak. Především z rozdílných politických rozhodnutí, odlišné měnové politiky nebo krize (Častorál, 2017).

Důležitým pojmem, který je spjatý se změnou ve firmě a riziky je „krize firmy“. Obvykle se jím rozumí situace ve společnosti, která trvale nebo po delší dobu představuje negativní odchylku od standardního stavu. Krize se dělí na závažnou a méně závažnou. Závažná ohrožuje samotnou existenci organizace. Méně závažná dlouhodobě ohrožuje základní cíl, eventuálně cíle firmy. Některá krize se může vyvíjet pomalu, nebo naopak rychle ve formě náhlé krize. Náhlá krize přichází bez předchozího signálu, a je občas složitější se na ni připravit. Firma by však měla být připravena na oba zmíněné typy krizí (Smejkal, 2013).

1.1 Ekonomická krize

Jedná se o prudké zhoršení ekonomického stavu země, projevující se výrazným poklesem výroby, narušením stávajících výrobních vztahů, navazuje bankrot podniků a rostoucí nezaměstnanost. Výsledkem hospodářské krize je pokles životní úrovně obyvatelstva i pokles reálného hrubého národního produktu. Finanční krize způsobí propad ekonomiky, a musí být delší než dvě čtvrtletí, aby se mohla označovat za ekonomickou krizi. Krize je ve většině případech způsobena dluhy, měnovou a ekonomickou krizí státu. Velkou roli hraje i úvěrová expanze, při které dochází k nesplácení úvěrů a vysokému zadlužení (IGI Global, 2021).

Faktory, které přispívají k finanční krizi, zahrnují jistá systémová selhání, zapříčiněná například neočekávaným nebo nekontrolovatelným lidským chováním. Je nutné, aby

docházelo ke kontrole a řešení, jinak se ekonomika dostane do recese či deprese, která se bez přijatých opatření může prohloubit (Kenton, 2021).

Mezinárodní měnový fond zkráceně MMF, vzhledem k pandemii způsobené COVID 19 očekává propad globální ekonomiky o 3 % za rok 2020. Světové hospodářství podle MMF čeká nejhlubší recese od velké hospodářské krize ve 30. letech minulého století. V České republice by měla klesnout o 6,5 %, zatímco předminulý rok naopak vzrostla o 2,6 %. V letošním roce 2021 se však podle MMF očekává citelné zotavení ekonomiky. A to nejen v České republice, ale i ve světě.

Nejhorší scénář vývoje se předpokládá v Itálii, kde lze očekávat propad o 9,1 %. V Eurozóně pak 7,2 %. Jak již bylo zmíněno výše, ani Česká republika se nepotýká s pozitivními čísly. Tato předpověď pro českou ekonomiku je výraznější, než za globální finanční krize v roce 2009 (ČTK, 2020). Státní rozpočet v roce 2019 činil schodek 367 miliard korun, právě z důvodu pandemie COVID 19. V roce 2009 to bylo kvůli dopadům světové hospodářské krize okolo 192 miliard korun.

Mnoho podniků už dospělo do fáze, kdy reálně dochází k jejich krachu. K nejrizikovějším oblastem patří cestovní ruch, letecké společnosti, cestovní kanceláře, restaurace a ubytovací zařízení. Hlavním a velkým problémem pro tyto společnosti je zmražené cashflow (Rosulek, 2020). Právě oblast služeb (cestovní kanceláře, restaurace, ubytování) je jedním z nejvíce postižených oborů. Lze brát v úvahu předpoklad, že podnikání v oblasti služeb v letošním roce ukončí cirká 15 % OSVČ (Bidrmanová, 2021).

Ve spojitosti s COVID 19 lze skutečně hovořit o globální krizi, protože žádná země nevykazovala nulové přírůstky nakažených osob. Země, jejichž růst je závislý na cestovním ruchu, cestování, pohostinství a kulturních akcích, zažívají v této době velké finanční ztráty. Rozvíjející se trh a ekonomiky čelí dalším výzvám. Poprvé od Velké hospodářské krize jsou vyspělé ekonomiky, ale tak i rozvíjející se ekonomiky v recesi. V roce 2020 byl výhled růstu vyspělých ekonomik na -6,1 %. U rozvíjejících se trhů a rozvojových ekonomik se rovněž předpokládalo záporné tempo růstu -1,0 %. Očekává

se, že jak vyspělé ekonomiky, tak rozvíjející se trhy a rozvíjející se ekonomiky se v roce 2021 částečně zotaví.

Zatímco je ekonomika v mnoha oblastech v útlumu, vláda by měla zajistit, aby lidé byli schopni uspokojit své potřeby a aby podniky mohly zvládnout jednotlivé fáze koronavirové pandemie. Důležité je zaměřit se včas a cíleně na fiskální a měnovou politiku. Poskytnout například úvěrové záruky, příslib likvidity, rozšířené pojištění v nezaměstnanosti, zvýšení dávek nebo daňové úlevy. Tato podpora by měla pokračovat po celou dobu omezovací fáze, aby se minimalizovala následná trvalá poškození, která by mohla vzniknout z utlumených investic, zavřených podniků a ztráty pracovních míst v tomto závažném poklesu (Gopinath, 2020).

1.2 Malé a střední podniky – MSP

Stanovení velikosti podnikatelského subjektu má svá kritéria, kterými jsou počet zaměstnanců, velikost ročního obrátu a bilanční suma roční rozvahy. Pomocí těchto kritérií lze přesně určit, zda se jedná o malé a střední podniky (dále jen MSP). Počet zaměstnanců a finanční veličiny se vztahují k poslednímu uzavřenému zdaňovacímu období. Tyto stanovená kritéria jsou platná v celé Evropské unii a uvedena v následující tabulce 1.

Tabulka 1: Kritéria pro vymezení malých a středních podniků

Kategorie podniků	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Aktiva celkem
střední	< 250	≤ 50 milionů eur	≤ 43 milionů eur
malý	< 50	≤ 10 milionů eur	≤ 10 milionů eur
mikro	< 10	≤ 2 milionů eur	≤ 2 miliony eur

Zdroj: Česko, 1991

Tabulka 1 uvádí již zmíněná kritéria pro vymezení malých a středních podniků. O malé podniky se jedná v případě, kdy počet jejich zaměstnanců je více než 50, avšak nepřesahuje počet 250 zaměstnanců. Pak už se hovoří o středním podniku. Co se týká ročního obrátu u malých podniků, musí být větší nebo rovno 10 milionům eur, u středních podniků větší nebo rovno 50 milionům eur. Výše aktiv u malých podniků je stejná jako jejich obrat. Střední podniky musí mít aktiva ve výši větší nebo rovno 43 milionů eur.

V Evropské unii představují mikropodniky a MSP 99 % společností. Celkem poskytují dvě třetiny pracovních míst v soukromém sektoru a bylo zřízeno několik cílených programů na jejich podporu. Například Horizont 2020 a program COSME, jejichž cílem je zvýšit konkurenceschopnost prostřednictvím výzkumu a inovací. Tyto programy jsou více popsány níže.

MSP působí především na vnitrostátní úrovni a jen málo z nich se věnuje přeshraničnímu podnikání v rámci EU. Přesto má většina těchto podniků v rámci právních předpisů EU stejné podmínky. Týká se to oblastí zdanění, hospodářské soutěže a práva obchodních společností (Europarl, 2020).

Sektor MSP dosáhl v uplynulých letech spousty pozitivních změn, přesto vykazují, a v budoucnu se i očekávají jistá omezení. Na rozdíl od velkých podniků mají mnohem menší ekonomickou sílu, obtížný přístup ke kapitálu a tím i menší možnost rozvoje. MSP vlastní slabší pozici ve státních zakázkách a veřejných soutěžích. Dále jsou vyloučeny z podnikatelských oblastí, kde je zapotřebí velkých investic. V neposlední řadě si běžně nemohou dovolit zaměstnávat manažery, špičkové vědce či odborníky na risk management. Také rostoucí počet právních předpisů, včetně jejich změn klade na malé a střední podnikatele nemalé nároky.

MSP často orientují svou činnost v oblasti služeb. Služby tvoří významnou součást národního hospodářství mnoha zemí i přesto, že patří do terciárního sektoru. A to nejen procentním podílem na HDP ale i procentním podílem na zaměstnanosti (Veber a Srpová, 2012).

MSP navzdory jejich významným dopadům na hospodářství nejen v České republice, ale i v celé Evropě, zaměstnanost a životní prostředí, vykazují nízkou míru zapojení do systému hodnocení udržitelnosti. Ta prokazuje souvislost mezi strategií organizace a prevencí před hospodářskou krizí. Kvůli několika překážkám, které zahrnují technické problémy související s nákladným sběrem a zpracováním dat, obtížnosti monitorování a měření vhodných souborů indikátorů udržitelnosti, obchodním rizikům, v důsledku jejich zveřejnění, čehož mohou využít konkurenční podniky. Vzhledem k důležitým dopadům

MSP, které mají důsledek na evropské hospodářství, potřebují metodu nebo postup pro měření, kontrolu a zlepšování jejich výkonnosti na trhu či metody snižování rizika (Kassern a Trenz, 2020).

1.3 MSP a jejich podpora v ČR

MSP má v České republice na starosti Ministerstvo průmyslu a obchodu, které se zabývá například podnikatelským prostředím. Ministerstvo průmyslu a obchodu na základě usnesení vlády, vydává zprávy o vývoji a stavu podnikatelského prostředí na území našeho státu. Zpráva se zabývá dvěma oblastmi pro podporu MSP a výhledem do budoucna.

První oblast věnuje pozornost snižování administrativní zátěže pro podnikatelské subjekty, která je dlouhodobě prioritou vlády ČR. V letech 2013-2018 se zrealizovalo cirká 115 opatření, které vedly k snížení administrativní zátěže. Jedná se především o elektronizaci a digitalizaci veřejné správy, zamezení duplicitám a sdílení dat mezi orgány státní správy, dále výzkumu, vývoje a inovací, ochranných známek, trhu práce či životního prostředí. Druhá oblast popisuje SWOT analýzu MSP a posilování konkurenceschopnosti MSP. Jedná se o: Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, zkráceně OP PIK.

V roce 2018 byla celková podpora MSP ze strany státu ve výši 11 mld. Kč v 5 233 projektech. Projekty se týkaly výzkumu a vývoje v podnikatelské sféře, vysokorychlostní přístupové sítě k internetu a informační a komunikační technologie. Dále například snižování spotřeby energie, podpory Startupů, rozvoje zahraniční spolupráce či posilování zaměstnanosti, EET a DPH.

Ministerstvo průmyslu a obchodu ve zmíněném výhledu do budoucna připravilo tzv. Živnostenský balíček, jehož cílem je zaměřit se na nejvíce problémové okruhy, které zatěžují MSP (MPO, 2019).

V České republice existuje několik vládních organizací, které podporují MSP. Patří k nim například:

- CzechInvest,
- CzechTrade,
- Design centrum ČR,
- Regionální poradenská a informační centra a podnikatelská inovační centra (RPIC a BIC),
- Národní vzdělávací fond (NFV),
- Centrum pro regionální rozvoj ČR,
- Informační portály – např.: www.businessinfo.cz.

Kromě vládních organizací existuje v ČR řada nevládních organizací zabývajících se podporou malého a středního podnikání:

- Hospodářská komora,
- Agrární komora,
- Svaz obchodů ČR,
- Svaz průmyslu a dopravy ČR,
- Asociace malých a středních podnikatelů a živnostníků ČR,
- Sdružení podnikatelů České republiky (Veber a Srpová, 2012).

1.4 Asociace hotelů a restaurací ČR

Diplomová práce se zaměřuje, jak již bylo zmíněno na MSP, a to především v oblasti služeb. Proto je zde zmíněna Asociace hotelů a restaurací, která podporuje MSP. Asociace hotelů a restaurací České republiky (dále jen AHR ČR) je spolek, který vznikl v roce 2006, sloučením profesních sdružení HO.RE.KA a Národní federace hotelů a restaurací. Jedná se o občanské sdružení, profesní a nepolitické organizace. AHR ČR sdružuje majitele a provozovatele hotelů, penzionů, restaurací a odborných škol, ale také partnery nabízející produkty pro ubytovací či restaurační provozovny.

V současnosti má AHR ČR 1 560 členů, z toho více jak 70 % jsou členy organizace déle než pět let. Hlavním cílem je podpora podnikatelů v oboru hotelnictví a gastronomie.

Asociace se zaměřuje na pomoc v oblastech legislativy a lobbyingu, při přípravě nových zákonných opatření, prosazuje úpravy, které mohou přispět k výhodnějšímu podnikatelskému prostředí. Zajišťuje informační servis a poradenství, aby členové dostávali informace v předstihu či nabízí další vzdělávání a zprostředkovává kontakty příslušníkům asociace (AHR ČR, 2020).

Právě provozovatelé restauračních zařízení jsou v dnešní době jednou z nejohroženějších podnikatelských skupin. V roce 2019 bylo v České republice podle databáze Bisnode 21 592 firem, které podnikaly v oblasti stravování a pohostinství. Jedná se o největší počet podnikatelů v této oblasti během předchozích deseti let. Z důvodu vládních opatření musely mít restaurace, bary a hotely po značnou část doby šíření COVID 19 zavřeno. V gastrobyznysu je přitom zaměstnáno několik desetitisíc lidí (BusinessInfo, 2020a).

1.4.1 Finanční podpora pro restaurační zařízení v ČR

Ve spojitosti s pandemií čeští politici schválili několik kompenzačních balíčků, které mají za úkol finančně pomoci podnikům, jenž jim byl na základě usnesení vlády omezen provoz. Restaurace mohou v České republice provozovat od října loňského roku pouze systém „take away“ (prodej jídla s sebou). Tyto pravidla a doporučení se týkají restaurací, hospod, barů, kaváren a klubů, které jsou pro veřejnost uzavřené a jak bylo zmíněno, fungovat může pouze rozvoz jídla či výdejní okénka. Stejně tak, jako provozovny byly zavřené i terasy a zahrádky v okolí restauračního zařízení. Vyjimku měly akorát zaměstnanecké jídelny se stanovenými hygienickými podmínkami, školní jídelny za předpokladu, že je umožněna prezenční výuka či restaurace v ubytovacích zařízeních, které poskytují stravování hostům na služební cestě. Níže je uvedeno několik dotačních programů a kompenzačních balíčků, které mají spojitost s restauračními zařízeními.

V roce 2020 mohli zaměstnavatelé žádat o dotační program Antivirus C, u kterého docházelo k promíjení pojistného na sociální zabezpečení zaměstnavatelům do padesáti zaměstnanců. Zaměstnavatel podniku mohl tedy ušetřit 24,8 % z úhrnu příjmů jeho zaměstnanců, a to několik měsíců.

Pokud si majitel restaurace pronajímal objekt, mohl si žádat v programu podpory COVID o proplacení nájemného. Program COVID – Nájemné, které připravilo MPO má již několik fází. Nájemné bylo propláceno těm podnikatelům, kteří museli kvůli koronaviru a mimořádným opatřením dočasně uzavřít provozovnu. Podmínkou pro hrazení peněžní částky je zaplacení alespoň 50 % rozhodného nájemného žadatelem o tuto podporu před podáním žádosti. Maximální částka podpory činí 50 % rozhodného nájemného za zkoumané období. Platby jsou za čtvrtletí. Je potřeba doložit několik potvrzení, což klade větší důraz na administrativní zátěž podnikatele, kterou se jinak ministerstvo v rámci dříve zmíněných programů snaží pro podnikatele snížit.

Velký liberační daňový balíček – jeho součástí je odložení daňových povinností podnikatelům, kterým byla bezprostředně omezena nebo zakázána činnost. Jedná se o všechny úhrady DPH do konce roku a prominutí zálohy na daň z příjmu a daň silniční. Podmínkou je zaslání oznámení Finanční správě emailem o tom, že podnikatel splňuje podmínky generálního pardonu ministryně financí. Pro budoucí rychlejší oživení postižených segmentů podnikání, může pomoci významné snížení sazby DPH u točeného piva, na stravovací služby, ubytovací a kulturní služby apod.

Podle novely zákona o spotřebních daních, s účinností od 1. ledna 2021, se umožňuje pivovarům vracet nespotřebované pivo, které je určené k likvidaci nebo přepracování zpět do režimu podmíněného osvobození od daně, a to natrvalo. Došlo také k odložení EET, a to u všech čtyř fází na 1. ledna 2023. Během přerušení elektronické evidence tržeb, nebude za nevidování tržeb hrozit podnikatelům žádná pokuta.

COVID 21 z března letošního roku počítá s nahrazením dosavadních specifických programů kromě náhrady mzdy v programu Antivirus a kompenzačního bonusu pro OSVČ. Jedná se o alternativu k programu COVID – Nepokryté náklady. Podpora je určena podnikům, kterým bylo omezeno podnikání a uznatelné náklady jsou od února 2020 do 31. března 2021. Maximální částka podpory je 500 Kč na den, za zaměstnance zaměstnaného na HPP (hlavní pracovní poměr) po dobu, kdy byl provoz omezen. Pokud měl zaměstnavatel méně, než 3 zaměstnance, stanoví se podpora na 1 500 Kč na den. Další covid dotační programy je možné vidět v příloze A (Covidportál, 2021).

1.5 MSP a jejich podpora v Itálii

Česká republika si jako jedna z mála zemí světa udržuje s Itálií dlouhodobě pozitivní obchodní bilanci, která trvá od roku 2006. Itálie, která má stejně jako ČR velký podíl MSP se řadí k osmé největší ekonomice světa a třetí nejsilnější ekonomice Eurozóny. Přes několik významných globálních firem hrají významnou roli ve zdejším hospodářství malé a střední podniky a mnoho z nich představují špičky ve svém oboru (MZV, 2020).

Jelikož je Itálie stejně jako Česká republika součástí EU, panují zde podobné podmínky. Evropská komise se snaží, aby MSP měly schopnost růst a vytvářet tak nové pracovní příležitosti. Snaží se, aby právní prostředí bylo jednoduché, efektivní, srozumitelné a vymahatelné. Celkově je v EU cílem snížit administrativní zátěž podnikatelů, což dokazuje i akční program pro snížení administrativní zátěže vyhlášen v roce 2007 (Veber a Srpová, 2012).

CEDIT (Centrum podnikatelského šíření Toskánska) se zrodilo díky ochotě Confartigianato Imprese Toscana. Jedná se o toskánské asociace řemesel a MSP, s cílem podpořit podnikání a růst malého a středního podnikání, rozvíjet neustálou poradenskou činnost, plánování či odborné vzdělávání. CEDIT si klade za cíl šířit moderní podnikatelskou kulturu a úzce spolupracovat s podnikatelskou asociací, která představuje téměř 30 000 podniků v Toskánsku, a která je propojena se všemi ostatními územními a regionálními asociacemi. CEDIT sestavuje podnikové projekty, provádí průzkumy trhů, poskytuje poradenské služby, pomáhá s vývojem nástrojů, navrhuje pokyny a zásady pro profesionální zaměstnatelnost i podnikání a mnoho dalších.

Oxfam Italia je součástí mezinárodní konfederace 18 organizací spolupracujících s partnery a místními komunitami ve více než 90 zemích světa. Podporuje lidi žijící v chudobě. V době krize pomáhá hledat práci znevýhodněným lidem a obnovuje jejich živobytí. Na celém světě pracuje Oxfam Italia na hledání praktických a inovativních způsobů, jak se lidé mohou vymanit z chudoby a naopak prosperovat (SMEs, 2021).

V Itálii stejně jako v České republice existují obchodní skupiny a sdružení, které podporují MSP. Je však nutné se do nich zaregistrovat a zaplatit členské a správní poplatky, které bývají zpravidla roční. Podniky pak dostávají užitečné informace, publikace, dále mohou využít online zdrojů či konzultační služby. K hlavním obchodním skupinám v Itálii patří:

- CNA (Národní konfederace řemeslníků a MSP) – podporuje malé a střední podniky, zejména v odvětvích výroby, stavebnictví, služeb, dopravy, obchodu a cestovního ruchu.
- CONFAPI (Konfederace MSP) – zastupuje hlavně výrobní společnosti.
- Confartigianato – síť sdružení pro řemeslníky a malé podniky.
- Confcommercio – největší obchodní sdružení v Itálii, které zastupuje téměř 3 milióny zaměstnanců a specializuje se na oblasti včetně obchodu, cestovního ruchu, dopravy a infrastruktury.
- Confindustria – největší sdružení výrobních společností (Newham, 2021).

1.5.1 Finanční podpora pro restaurační zařízení v Itálii

Makroekonomický sektor restauračních zařízení byl, i v současné době stále je do značné míry ovlivněn ekonomickými dopady spojené se situací COVID 19. Italská vláda, stejně jako většina jiných vlád nejen v Evropě, ale i po celém světě vydala nařízení na podporu restauračních zařízení a barů, které utrpěly výrazný pokles příjmů, nebo se nacházejí v regionech, které podléhají opatřením omezující pohyb osob či zamezující shromažďování.

Podpůrná opatření pro restaurační zařízení v Itálii jsou obsažena v dekretech „Relaunch“, „Ristori“, „Ristori-bis“ a „Občerstvení“. Jedná se o nenávratné granty a fondy, které mají finančně pomoci vládou uzavřeným restauračním zařízením.

„Relaunch“ poskytla nenávratný grant pro bary a restaurace, které v roce 2019 dosáhly tržeb nepřesahujících pět milionů eur, přičemž obrat v dubnu 2020 musel být prokazatelně o dvě třetiny nižší než ve stejném období za rok 2019. Výše dotace se pohybovala od 10 % do 20 % (na základě obratu), která se poté použila na vzniklý rozdíl mezi obratem v dubnu

2020 a obratem téhož měsíce roku předcházejícího. Žádost o tuto kompenzaci se podobně jako v České republice muselo zažádat do příslušného data na finančním úřadě.

V grantu „Občerstvení“ se nachází hned několik finančních podpor pro restaurační zařízení. Společnost Revenue Agency zpřístupnila několik grantů, o které si bary a restaurace mohly v Itálii zažádat do půlky ledna letošního roku. Na rozdíl od České republiky, Itálie vydala zákonnou vyhlášku, ve které byla nabídnuta finanční podpora v celkové výši 455 milionů eur na rok 2020 a 190 milionů eur na rok 2021. Došlo také k daňové úlevě na nájemné nebytových prostor i v případě pronájmu společnosti. Subvenční opatření se rovná 60 % nájemného, u komplexních smluv klesá na 30 %.

„Refreshments-bis“ stanovuje pozastavení plateb daní v době omezení činnosti ze strany vlády. Týká se to restaurací, které jsou v červené nebo oranžové zóně. Podobně jako v ČR jsou v Itálii stanoveny podmínky pro podání žádosti o finanční podporu. Společnosti nesměly ukončit ani pozastavit živnost, dále také nemohly založit podnik v době probíhající pandemie COVID 19 a čerpat příslušné finanční bonusy (Ballanti, 2020).

1.6 MSP a jejich podpora z EU

Evropská komise vnímá podnikání jako jednání s příležitostmi, nápady a jejich přeměnou na hodnotu i pro ostatní. Tato hodnota může být finanční, kulturní nebo sociální. Podnikatelská politika EU si klade za cíl podporovat společnosti, zejména MSP, během jejich životního cyklu, podporovat podnikatelské vzdělávání na všech úrovních a také oslovovat a povzbuzovat konkrétní skupiny s podnikatelským potenciálem (EC, 2020).

MSP v Evropě bojují s nedostatkem finančních zdrojů, a podpora z EU je pro ně mnohem více efektivní. Právě EU by jim měla pomoci s přístupem k likviditě, například prostřednictvím veřejného nebo soukromého sdílení rizik a financování vlastního kapitálu. S tím souvisí i důležitost rychlého splácení faktur. Evropská komise s členskými státy se snaží zajistit dlouhodobou flexibilitu při využívání Fondu soudržnosti EU a strukturálních fondů. MSP musí plně využít tyto finanční prostředky, které jsou nabízeny. Velmi dobře se jeví zaměření nové strategie pro MSP na udržitelnou a digitální

Evropu. Karanténa a s ní související uzavření obchodů a služeb zdůraznila potřebu digitalizace podniků (Mastantuono, 2020).

Evropská Unie nabízí především několik dotačních programů, které podporují malé a střední podnikání. Tyto programy jsou určeny pro všechny členy EU, nejen pro zmíněné země. Jedná se o programy COSME, Horizont 2020, Horizont Evropa (MPO, 2019).

COSME je program pro konkurenceschopnost MSP z anglického překladu Competitiveness of Small and Medium-sized Enterprises. Jedná se o program Evropské komise pro členy EU a zaměřuje se na oblasti: přístup k financování, vstup na trhy, jak evropské, tak mimo Evropu, dále zlepšení podmínek pro konkurenceschopnost a na podporu podnikání (EC, 2020). Horizont 2020 se zaměřuje na financování vědy, výzkumu a inovací. MSP nabízí tento program zafinancování i odbornou podporu průlomových inovačních projektů, které budou napomáhat k dalšímu růstu a expanzi jejich aktivit nejen v rámci EU. Poslední zmíněný program Horizont Evropa je určen pro výzkum a inovace v letech 2021-2027 (MPO, 2017).

2 Riziko

Tato kapitola se věnuje samotnému pojmu riziko, jeho definici, klasifikaci a analýze rizik. Výraz riziko pochází z 17. století, kdy se začal používat v souvislosti s lodní dopravou podobně jako pojem pojišťovnictví. Z italského výrazu *risico* označován jako úskalí, kterému se snažili loděplavci vyhnout. Starší literatura uvádí tento pojem ve významu odvahy či nebezpečí. V dnešní době je tento pojem chápán ve smyslu nebezpečí vzniku škody, poškození či ztráty, případně selhání při podnikatelské činnosti (Smejkal, 2013).

Pojem riziko je definován různě, a proto neexistuje konkrétní jedna uznávaná definice tohoto výrazu. Může jít například o:

- pravděpodobnost vzniku ztráty, v obecném pojetí nezdaru,
- variabilitu možných výsledků nebo nejistotu jejich dosažení,
- odchýlení očekávaných a skutečných výsledků,
- pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, který je odlišný od očekávaného výsledku,
- nebezpečí chybného rozhodnutí (manažera, podniku, vlády, státu),
- možnost, že hrozba využije specifickou zranitelnost systému atd. (Smejkal, 2013).

V normě ČSN ISO 31000 je riziko definováno takto: „*Riziko je účinek nejistoty na dosažení cílů*“. (Častorál, 2017, s. 19). Tichý uvádí, že definice tohoto pojmu závisí na odvětví, oboru a dané problematice. Rozlišují se definice technické, ekonomické a sociální. Riziko je chápáno jako pravděpodobná hodnota ztráty vzniklé jeho nositeli realizací scénáře nebezpečí, která je vyjádřena v peněžních nebo jiných jednotkách (Tichý, 2006).

Definice rizika v Oxfordském anglickém slovníku je následující: „*šance nebo možnost nebezpečí, ztráty, zranění nebo jiných nepříznivých následků*“. V jistém slova smyslu se jedná o „vystavení nebezpečí“ a tento pojem se používá k označení negativních důsledků. Riskování však může mít za následek také pozitivní výsledek (Hopkin, 2017).

Riziko, ale také nejistota jsou významným atributem téměř veškerých lidských aktivit, především podnikatelských. Věda a výzkum (zkráceně VaV), inovace, zavádění nových technologií, snaha o vstup na nové trhy či investiční projekty a mnoho dalších mohou sloužit jako příklady aktivit, jejichž budoucí výsledek je nejistý (Hnilica, Fotr, 2009).

V dnešní době roste význam rizik. Stále se objevují nové a závažné faktory spojené s rizikem. Zvyšují se rizika s mezinárodním aspektem, globální světové problémy jsou podmiňovány riziky. Vyrůstá význam rizik a mění se struktura jejich závažnosti. Přibývají nepřijatelná rizika, což vede k zvýšení dopadů a důsledků rizik. Tyto zmíněné faktory a ještě mnoho dalších, jsou nadále podporovány selháváním klasických metod při posuzování rizik, zastalým chápáním změn spojených s rizikem či podceňováním významu rizik (Častorál, 2017).

S vývojem lidské společnosti postupně docházelo k ekonomickým, sociálním a technickým přeměnám. Na jedné straně to znamenalo zvyšování životní úrovně obyvatel, ale zároveň vznikalo větší nebezpečí, že k riziku dojde. Z tohoto důvodu je velmi důležité předvídat a eliminovat nežádoucí vlivy a jejich negativní následky. Každý ekonomický subjekt je neustále vystavován riziku (Ducháčková, 2015).

Z pohledu podnikatele, ale také hlediska ekonomie se odlišují tři možné přístupy k riziku. Prvním zmíněným je **averze k riziku**, kdy se člověk snaží vyhnout značně rizikovým situacím a preferuje projekty, které jsou takřka bezrizikové. Dále **sklon k riziku** – v této situaci si podnikatel vybírá naopak značně rizikové projekty, které mu však mohou přinést značné zisky, ale existuje zde vyšší nebezpečí negativních výsledků. Posledním přístupem je **neutrální postoj**, který vypovídá o tom, jak člověk přistupuje k projektům v rovnováze mezi sklonem a averzí k riziku (Smejkal, Rais, 2013).

2.1 Klasifikace rizik

Klasifikovat riziko lze z mnoha aspektů. K základním způsobům třídění rizik patří členění na:

- podnikatelské a čisté riziko,
- systematické (označováno někdy jako tržní riziko) či nediverzifikovatelné a nesystematické riziko,
- vnitřní a vnější rizika,
- ovlivnitelné a neovlivnitelné,
- primární a sekundární.

Přínosnější je členění rizik podle jejich věcné náplně. Z tohoto pohledu se rozlišují rizika:

- technicko-technologická,
- výrobní – označována také jako provozní či operační,
- ekonomická,
- tržní,
- finanční,
- kreditní,
- legislativní,
- politická,
- enviromentální,
- informační,
- a tzv. zásahy vyšší moci, kam spadají havárie výrobních zařízení či nebezpečí živelních pohrom i teroristické útoky.

Legislativní rizika jsou obvykle vyvolána hospodářskou a legislativní politikou vlády. Může se jednat o změny daňových zákonů, zákonů na ochranu životního prostředí, protimonopolních zákonů, změn celní politiky, snížení ochrany domácího trhu, změn v rozpočtové a investiční politice nebo změn ochrany spotřebitelů a mnoho dalších.

Politická rizika v sobě zahrnují stávky, národnostní a rasové nepokoje, války, teroristické akce apod., které zapříčiní politickou nestabilitu i změnu politických systémů. Ve skupině politických rizik se také vyskytují rizika spojená s podnikáním v zahraničí, především v rozvojových zemích (Hnilica, Fotr, 2009).

Ekonomická rizika se dále rozlišují na makroekonomická a mikroekonomická. Makroekonomická rizika řeší oblasti politického, ekonomického, sociálního a ekologického charakteru. Mikroekonomická rizika jsou zaměřena na podniky, především na konkurenci, dodavatele a odběratele. Rizika z ekonomického pohledu lze členit do dvou úrovní, a to na strategická rizika a rizika operativní. K strategickým rizikům patří legislativní rizika a všeobecně geopolitická rizika. Operativní rizika se projevují jako vnitřní rizika v hospodářské organizaci a sociální rizika.

Do oblasti politických a ekonomických rizik na základě metody PEST analýzy mohou spadat tyto faktory. U politických faktorů to jsou politická stabilita, daňová politika, ochrana spotřebitele a životního prostředí, antimonopolní politika, obchodní a pracovní právo či ochrana podnikání. K ekonomickým faktorům lze zařadit míru inflace, devizové kurzy, úrokové sazby, vývoj HDP, kupní sílu, míru nezaměstnanosti nebo vývoj cen energií a surovin (Častorál, 2017).

Na následujícím obrázku 1 je zobrazena hierarchie rizik v pyramidovém vyjádření, kterou uvádí Častorál, 2017.



Obrázek 1: Hierarchie rizik

Zdroj: zpracování vlastní v souladu s (Častorál, 2017, s. 37)

Hierarchy rizik lze rozdělit do těchto šesti úrovní na rizika:

- kvantitativního charakteru,
- přizpůsobovací neboli adaptační,
- rozsahu funkcí,
- obsahu funkcí,
- koncepce funkcí,
- principů a technologií.

U rizik kvantitativního charakteru jsou předmětem rizika například počet pracovníků a úkolů či počet produktů. Předmětem přizpůsobovacích – adaptačních můžou být rizika ve formě pracovní síly nebo problémy s komunikací a fluktuací. Rozšíření úkolů a funkcí spadá do rozsahu těchto funkcí. U obsahu funkcí lze za rizika považovat zhoršení pracovních podmínek. Koncepce funkcí souvisí s organizační strukturou. Předmětem úrovně principů a technologií jsou rizika související právě s novou technologií a principy (Častorál, 2017).

2.2 Analýza rizik

Pomocí analýzy rizik lze definovat hrozby, pravděpodobnost jejich uskutečnění a dopad na aktiva firmy. V první fázi identifikace rizik se identifikují aktiva, poté se stanoví jejich hodnoty. Dále je nutné identifikovat hrozby a slabiny, u kterých se následně stanoví závažnost hrozeb a míra zranitelnosti. V druhé fázi dojde k vyhodnocení identifikovaných rizik, kde se posoudí dopady naplnění hrozeb na konkrétní aktiva a na činnost firmy. Stanoví se úrovně rizik. Posledním krokem druhé fáze je rozhodnutí o akceptovatelnosti rizika.

Mimo analýzy rizik řízení rizik, které je definováno níže zpravidla obsahuje výběr protiopatření, analýzu nákladů a přínosů, následnou implementaci protiopatření včetně testování a důsledného prověřování těchto protiopatření.

Analýza rizik v sobě zahrnuje: zjištění stavu aktiv včetně popisu, stanovení jejich hodnoty, dále jejich současného stavu a významnosti pro přirozený chod organizace, ohodnocení případného dopadu jejich ztráty, změny či poškození na existenci a chování podnikatelského subjektu, určení druhů událostí skutečností s možným negativním důsledkem na hodnotu aktiv a odhalení potenciálně ohrožených oblastí, v neposlední řadě stanovení závažnosti a pravděpodobnosti hrozeb díky použití statistických nástrojů (Smejkal, 2013).

Stejně jako riziko, tak i analýza rizika se v odborné literatuře nechápe zcela jednotně. Většina pojetí analýzy rizika člení tento proces do dvou fází. První: identifikace rizik, které by mohly mít negativní či pozitivní dopad na aktivitu firmy. Bohužel se v mnoha případech analýza rizik zaměřuje pouze na negativní dopad (stránku) rizika a zapomíná se na její pozitivní stránku, která je v podobě příležitosti. A za druhé: stanovení velikosti rizik z pohledu dopadů výskytu rizik na výsledky aktivit firmy (Hnilica, Fotr, 2009).

2.2.1 Základní pojmy analýzy rizik

Hodnota subjektu, která může být snížena působením hrozby se nazývá **aktivum**. To může mít formu hmotnou a nehmotnou. K hmotným aktivum se například řadí nemovitosti, cenné papíry, peníze apod. Nehmotná aktiva představují informace, předměty průmyslového vlastnictví či pověst firmy. Aktivem může být i samotná organizace, jelikož hrozba působí i na celou existenci tohoto subjektu. *„Základní charakteristikou aktiva je hodnota aktiv, která je založena na objektivním vyjádření obecně vnímané ceny nebo na subjektivním ocenění důležitosti (kritičnosti) aktiva pro daný subjekt, popřípadě kombinací obou přístupů. Hodnota aktiva je relativní v závislosti na úhlu pohledu hodnocení.“* (Smejkal, 2013, s. 97).

Hrozba je aktivita, síla, událost či osoba, která má nepříznivý vliv na aktiva a může způsobit škodu, respektive poškodit firmu jako celek. Může být přírodního nebo lidského původu, být úmyslná či náhodná. Pochází jak zevnitř organizace, tak i zvenčí. Příkladem hrozby může být požár, přírodní katastrofa, krádež, nebo chyba obsluhy. Škodu, kterou způsobí hrozba na aktivu se nazývá dopad hrozby.

Zranitelnost představuje nedostatek, slabinu či stav analyzovaného aktiva (případně subjektu), kterého může využít hrozba pro uskutečnění nežádoucího vlivu. Zranitelnost vyjadřuje citlivost aktiva na působení dané hrozby.

Dalším pojmem je **protiopatření**, jenž vyjadřuje postup, proceduru, proces či technický prostředek apod. a byl navržen speciálně pro eliminaci hrozby, snížení zranitelnosti nebo jejímu dopadu. Cílem protiopatření je předejít vzniku škody a usnadnit překlenutí následků. Z pohledu analýzy rizik charakterizuje protiopatření efektivitu a náklady.

Posledním pojmem v rámci analýzy rizik je samotné **riziko**. To vzniká vzájemným působením hrozby a aktiva. Pokud hrozba nepůsobí na žádné aktivum, analýza rizik jej nebere v úvahu. Když na aktivum nepůsobí žádná hrozba, není předmětem analýzy rizik (Smejkal, 2013).

2.2.2 Metody analýzy rizik

Existují dva základní přístupy k řešení metod analýzy rizik, a to kvantitativní a kvalitativní. V analýze rizik se může použít kombinace těchto přístupů nebo lze použít každý přístup samostatně.

Kvalitativní metody jsou všeobecně jednodušší a rychlejší než kvantitativní, ale více subjektivní. V případě této metody se obvykle rizika vyjádří v určitém rozsahu buď obodováním, určením pravděpodobností nebo slovním vyjádřením, jejich úroveň je obvykle určována kvalifikovaným odhadem. Se značnou výhodou se využívá v případech upřesnění kroků při detailnější analýze rizik nebo při nedostatečné kvalitě či kvantitě získaných číselných údajů v kvantitativních metodách.

Kvantitativní metody jsou náročné na provedení a zpracování výsledků. Může dojít k zahlcení hodnotitele informacemi a k zranitelnosti posuzovaného subjektu. Relevantnost získaných údajů ovlivňuje kvalitu výsledků. Tyto metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z častosti výskytu hrozby, včetně jejího dopadu. U kvantitativních metod

se používá číselné ocenění, a to nejen v případě pravděpodobnosti vzniku událostí, ale i při ocenění dopadu daných událostí.

Kombinované metody počítají s číselnými údaji. Jejich cíl je díky kvalitativnímu hodnocení přiblížen více realitě oproti předpokladům kvantitativních metod. (Smejkal, 2013) „*Je ovšem třeba mít na zřeteli, že údaje použité v kvalitativních metodách nemusí vždy odrážet přímo pravděpodobnost události či výši jejího dopadu, ale mohou být ovlivněny měřítkem stupnice, která je v konkrétní metodě použita.*“ (Smejkal, 2013, s. 112). Kvalitativní metoda rizika spojuje měření rizika s jeho hodnocením, naopak kvantitativní měření rizika je od hodnocení odděleno (Hnilica, Fotr, 2009).

2.3 Řízení rizik

Řízení rizik neboli risk management je proces, při kterém se podnik snaží zamezit působnost existujícím i budoucím rizikovým faktorům a navrhuje řešení, která napomáhají eliminovat důsledek nežádoucích vlivů. Na druhou stranu umožňují využití pozitivních vlivů. Jeho součástí je i šíření informací o riziku a vnímání rizika. Rozhodovací proces, který je součástí řízení rizik, vychází z analýzy rizika. Problematikou řízení rizik je výběr optimálního řešení (Smejkal, 2013).

Jedná se o soustavnou, opakující se sadu navzájem provázaných činností, jejichž cílem je řídit potenciálně možná rizika, a tím omezit pravděpodobnosti jejich výskytu, či snížit alespoň jejich dopad na organizaci, včetně jejich cílů. Cílem řízení rizik je předejít negativním jevům a problémům, vyvarovat se krizovému řízení a zamezit vzniku problémů.

Skládá se z několika fází vzájemně na sebe provázaných. Podle různých metodik se jich rozlišuje v rozmezí 4 až 8, ale nejčastěji se využívá šest základních fází:

- identifikace rizik,
- analýza rizik,
- zhodnocení rizik,

- ošetření rizik,
- zvládnutí rizik,
- monitoring rizik.

V malých podnicích je odpovědnost za řízení rizik na statutárním orgánu (zpravidla to v menších firmách bývá majitel podniku), jelikož není efektivní zaměstnávat specializovaného manažera rizik. Nebo na jednotlivých manažerech v případě středních organizací (Managementmania, 2018).

ČSN ISO 3100 člení zmíněné fáze do čtyř základních skupin: A – posuzování rizik, kam spadá identifikace rizik, analýza rizik a hodnocení rizik. B – ošetření rizik, které se dále rozděluje na výběr možností ošetření rizik a přípravu implementování plánů ošetření rizik. C – monitorování a přezkoumávání. D – zaznamenávání procesu managementu rizik.

Ve fázi identifikace dochází k rozlišování zdroje rizik, oblasti dopadů, událostí, příčin a potenciálních důsledků. Sestavuje se seznam rizik, které mají vliv na cíle firmy, dále možné příčiny a scénáře včetně následků. Vhodné je i použít podklady z minulosti (Častorál, 2017). K identifikaci převážně vnějších rizik lze využít nástroje strategické analýzy – SWOT analýzu, PEST analýzu či Porterův model pěti (konkurenčních) sil. Dalším a velmi významným nástrojem jsou postaudity projektů (Hnilica, Fotr, 2017).

Porozumění rizikům je zahrnuto v analýze rizik, která poskytuje informace pro hodnocení rizik a posuzuje, která rizika mají být ošetřena a jaká nejvhodnější strategie má být použita.

Ve fázi hodnocení rizik, jenž obsahuje porovnání úrovně rizik a napomáhá odpovědným osobám v rozhodnutí, se rozhoduje o tom, která rizika ve firmě potřebují být ošetřena. Hodnocení rizik může vést k závěru, že je potřeba provést další analýzu či k rozhodnutí, že dané riziko ošetřit nelze.

Následuje již zmíněné ošetření rizik, jenž zahrnuje výběr jedné či více variant pro změnu rizik a jejich aplikaci. Ošetření rizik obsahuje další dva kroky. Výběr možností ošetření rizika, kde dochází k hledání vyváženého kompromisu mezi náklady na implementaci

a přínosy. Druhým krokem je příprava a implementování plánů ošetření rizik. Ošetření rizik může přinést i nová rizika způsobená například chybou či neefektivností opatření.

Monitorování a přezkoumávání by mělo být nedílnou součástí procesu managementu rizik a zahrnovat pravidelnou kontrolu a dohled. Výsledky této fáze mají být zaznamenány a hlášeny, jak interně tak externě. Dále také mají sloužit k přezkoumání rámce managementu rizik.

Zaznamenávání procesu managementu rizik, které musí být dohledatelné, poskytuje společnosti či managementu záznamy. Tyto záznamy slouží jako základ pro vylepšování metod a nástrojů včetně celkového procesu managementu (Častorál, 2017).

Řízení rizik se stává stále více důležitou součástí managementu firem, a to nejen díky událostem v historii jako přírodní katastrofy, terorismus, kdy bylo velmi důležité, ale i v dnešní době. Jak již bylo zmíněno existuje několik organizací, které pomáhají ostatním firmám v oblasti řízení rizik, a to nejen v České republice, ale i ve světě (Olson, 2017).

Proces řízení rizik je klíčovým prvkem při podnikání. Navíc je to v zásadě jeden ze základních a nejdůležitějších interních procesů v každé společnosti, bez ohledu na její velikost. Avšak vzhledem k nesmírně důležité roli, kterou v hospodářství hrají MSP, se stává problém správného řízení endogenních a exogenních rizik obzvláště důležitý. Mnoho podniků často věnuje příliš malou pozornost otázkám souvisejícím s řízením různých druhů rizik. Je proto vhodné vybudovat postupy umožňující efektivní řízení rizik, které vytváří příležitosti pro plynulý provoz podniku (Dankiewicz, 2020).

2.4 Metody snižování rizika

Nejlepší situací je, se riziku zcela vyhnout, bohužel to vždy nelze. Proto se jeví jako vhodné řešení, zvolit si nástroje pro snižování rizika, které pomáhají k přesunu či zadržení rizika. V některých případech je nejvhodnějším způsobem pojištění proti rizikům (Smejkal, 2013).

Tabulka 2: Metody pro obecné řešení problémů rizika

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

Zdroj: Smejkal, 2013, s. 169

V tabulce 2: Metody pro obecné řešení problémů rizika lze vidět, že rizika, která mají vysokou pravděpodobnost ztráty a nízkou tvrdost se nejlépe řeší pomocí retence a redukce. Naopak nízká pravděpodobnost a vysoká tvrdost bude nejlépe řešena díky pojištění. Pokud se jedná o rizika, která mají jak vysokou pravděpodobnost, tak i vysokou tvrdost, je jisté, že se podnikatelský subjekt musí tomuto riziku vyhnout. Existují však rizika, která nelze třídit pomocí této obecné metody. Jedná se například o ekologické katastrofy či úraz zaměstnance.

K metodám snižování nejen podnikatelského rizika podle Smejkal a Raise patří:

- ofenzivní řízení firmy,
- retence rizika,
- redukce rizika,
- transfer rizika neboli přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty,
- diverzifikace rizik,
- pružnost firmy,
- sdílení rizika,
- pojištění,
- samotné vyhýbání se rizikům,
- získávání dodatečných informací,
- vytváření rezerv,
- metody operační analýzy, postoptimalizační analýza, metody síťové analýzy,
- či modely hromadné obsluhy a prognózování (Smejkal, 2013).

Pojištění se řadí mezi speciální, ale historicky nejstarší formu přenosu rizika. Nepříznivé důsledky rizikových faktorů se přenesou na pojišťovnu, která kryje škody částečně nebo zcela. „Pojištění je alternativou k vytváření vlastních rezerv pro budoucí negativní události, přičemž má pochopitelně výhody i nevýhody“ (Smejkal, str. 131). Jedná

se o jeden z nejdůležitějších nástrojů, který slouží k řešení negativních dopadů na podnik (Ducháčková, 2015).

Významnou preventivní obranou před riziky v podniku je ofenzivní řízení. Vyznačováno:

- správnou strategií firmy a následnou implementací, jenž vede ke konkurenční výhodě firmy,
- vytvářením a rozvojem silných stránek společnosti,
- snahou o rychlou reakci firmy na změny vnějšího a vnitřního prostředí – pružnost (Smejkal, 2013).

Akceptace rizika nebo také retence rizika či podstoupení je jedna z metod, jak se lze vypořádat s podnikovými riziky. Retence znamená, že identifikované riziko se přijímá, protože jeho dopad a pravděpodobnost je subjekt schopen akceptovat. Jednoduše řečeno jde do rizikové situace přímo (Managementmania, 2018).

Při redukci rizika je třeba vybírat opatření, která budou účinná, přijatelná, efektivní a včasná. V této skupině lze metody snižování rizika ještě členit na metody odstraňující příčiny vzniku rizika a metody snižující nepříznivé důsledky rizika. Podle toho, zda se podnikatelský subjekt soustředí na redukci rizika nebo na důsledky aktivit (Smejkal, 2013).

Nejčastější metodou snižování rizika je diverzifikace, která v podniku snižuje nepříznivé důsledky rizika (Smejkal, 2013). V případě diverzifikace se jedná o techniku, která snižuje riziko rozdělením investic do různých finančních nástrojů, průmyslových odvětví nebo dalších kategorií. Jejím cílem je maximalizovat výnosy, investováním do různých oblastí. Většina investorů souhlasí s tím, že diverzifikace je nejdůležitější složkou dosažení dlouhodobých finančních cílů při minimalizaci rizika (Investopedia, 2019).

Možnostmi diverzifikace jsou investiční nástroje, volba právní formy podnikání, rozšíření výrobního programu či diverzifikace do nepříbuzných oborů nebo diverzifikace dodavatelů a odběratelů. Typem rizik investičních nástrojů jsou například:

- politická rizika, která mohou souviset s ekonomickou krizí, ale i rozhodováním vlády, nadnárodních orgánů či s legislativními změnami,
- tržní rizika,
- rizika odvětví, oboru a další.

Typickou výhodou pro MSP je pružnost firmy, která umožňuje eliminovat důsledky rizik v průběhu výroby, ale i v poskytování služeb. Jedná se taky o pružnost firmy v případech krize a vládních opatření. Ukazuje schopnost firmy pružně a efektivně reagovat na vládní opatření. Pružnost firmy závisí nejen na vedení (majitelých podniků), manažerech, ale i na samotných zaměstnancích organizace (Smejkal, 2013).

V každém podniku existuje mnoho typů rizik, která v různé míře ovlivňují jeho správné fungování. Podrobná analýza zdrojů a struktury rizika umožňuje určit nejzávažnější hrozby spojené s různými typy rizik a přijmout účinná preventivní opatření, nebo alespoň minimalizovat dopad rizika na finanční výsledek společnosti. Úspěch společnosti závisí na výběru metod a nástrojů k odhadu a omezení rizika (Dankiewicz, 2020).

Pro rizikové faktory, jejichž realizaci nelze omezit či odvrátit je vhodné uvažovat o finančním krytí. Zabezpečit tedy finanční náhradu škod, vzniklých z realizace rizika. Finanční krytí rizika může být prostřednictvím státu, individuální krytí rizika nebo již zmíněné pojištění. Stát kryje rizika v případě škod velkého rozsahu (např. živelní pohromy). V případě individuálního krytí rizika se hovoří o vytvořených finančních rezervách jednotlivce, domácnosti nebo podnikatelského subjektu (Ducháčková, 2015).

2.5 Metody stanovení rizik

V tomto oddílu jsou blíže popsány některé jednotlivé metody, které pomáhají podnikům a manažerům stanovovat jednotlivá rizika.

- FTA (Fault Tree Analysis) – metoda analýzy stromu poruch, která provádí rozbory nežádoucích událostí. U této metody se obvykle při sestavení postupuje, že se nejdříve stanoví a definuje konkrétní nežádoucí událost. Dále se vytvoří

analýza události a procesního systému. Následně se provádí zpětně totožnost řetězce možných příčin a přidává se sled dějů vedoucí k hlavní události ve formě logických formulací.

- ETA (Event Tree Analysis) – analýza stromu událostí. Ta znázorňuje rozvoj příhod od zvolené iniciační příhody přes následné příhody k možným příhodám koncovým. Je potřeba do této analýzy zahrnout kromě technických důsledků i reakce lidí a odpovědi bezpečnostních systémů. Ve výsledné fázi vychází graficky vyjádřené scénáře, které umožňují stanovit chyby, události, poruchy a selhání.
- Analýza „What-If“ (SWIFT) – v překladu „co-když, „co-by-kdyby“. Zmíněná analýza představuje málo strukturovanou expertní metodu, která spočívá v realizaci řízených diskusí v jednotlivých týmech. Diskutuje se o možných negativních výsledcích, jejich příčinách a následcích.
- HAZOP (Hazard and Operability Study) – analýza rizik a provozuschopnosti. Jde o nejrozšířenější metodu analýzy procesních rizik. Věnuje se příčinám i následkům nežádoucích situací a stavů. Pomocí brainstormingu týmy zjišťují odchylky procesů. Je třeba, aby týmy byly sestaveny z lidí s různým profesním zaměřením. Využívá se klíčových slov jako: žádný, více apod., které popisují odchýlení od normálního průběhu.
- Ishikawa diagram – neboli diagram „rybí kosti“, představuje grafické znázornění vztahů příčin a následků. Tato metoda se především používá v projektech. Příčiny jsou rozdělovány na jednotlivé kategorie, např. lidé, procesy, technická zařízení, materiální vstupy, prostředí a měření.
- Pareto analysis – Paretova analýza se užívá hlavně při rozhodování mezi alternativními přístupy k dosažení určitého cíle, na základě hodnocení přínosů těchto přístupů. Paretův princip určuje, že 20 % nejvíce vážných příčin odpovídá za 80 % problémů. Obvykle se provádí v kombinaci s předchozími metodami FTA či Ishikawa diagramem.
- Metoda Delphi – metoda účelových interview. Řadí se mezi nejběžnější metody a vychází z řízeného kontaktu mezi hodnotícími skupinami, experty a příslušnými představiteli posuzovaného podnikatelského subjektu. Využívá se zde soubor otázek, které vznikají na základě účelových pohovorů. Respondenti se nesetkají,

nedochází tedy k vzájemnému ovlivňování. Výhoda metody Delphi spočívá v menší náročnosti na spotřebu času a zdrojů.

- FMEA (Failure Modes and Effects Analysis) – metoda se zabývá identifikací pravděpodobné poruchy, jejího průběhu i možných následků. Nejčastěji se využívá k hodnocení procesů, jejich systémů nebo návrhů i produktů. Stanovuje se odhad indexu priority rizika, jenž se skládá ze součinu parametrů rizik: závažnost důsledků, pravděpodobnost výskytu a detekce rizika. (Kruliš, 2011).

Analytické techniky použitelné pro identifikaci potenciálních rizik

Brainstorming je kreativní technika, ve které dochází k spontánnímu vytváření značného množství nápadů. Neexistuje zde žádná kritika a čím více námětů, tím větší je pravděpodobnost kvalitních návrhů řešení.

PEST (PESTLE) analýza slouží ke strategické analýze vnějšího prostředí podniků. Její název se skládá z počátečních písmen různých typů vnějších faktorů, tedy politických, ekonomických, sociálních, technologických a v rozšířeném pojetí ještě právních (z anglického legal) a ekologických.

SWOT analýza je univerzální analytická technika, která se zabývá hodnocením vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují úspěchy firem. Samotný pojem SWOT se skládá z anglických názvů: Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Nejčastější využití této analýzy lze nalézt v oblastech strategického řízení. Stala se součástí řízení rizik, jelikož obsahuje klíčové zdroje rizik v podobě hrozeb (Jakubíková, 2013).

3 Charakteristika makroekonomického prostředí u MSP

Samotný pojem prostředí lze charakterizovat jako celek okolností, ve kterých se člověk nachází a který je těmito okolnostmi ovlivňován. Nemusí se jednat pouze o člověka, ale také podnik či místo, jednoduše řečeno jde o určitý subjekt. Na subjekt mohou působit jak pozitivní, tak i negativní vlivy prostředí a ovlivňují současnost, ale také budoucí vývoj podniku.

Analýzu prostředí lze provést několika různými způsoby. K nejvíce využívaným se řadí členění podle Armstronga a Kotlera na vnější a vnitřní prostředí. Vnější prostředí se člení na mikroprostředí a makroprostředí. V makroprostředí nelze ovlivnit, nebo velmi obtížně jednotlivými aktivitami okolnosti, situace a vlivy, které na společnost působí. Jaké faktory spadají do mikroprostředí a makroprostředí lze vidět na obrázku 2 (Jakubíková, 2013).



Obrázek 2: Faktory vnitřního a vnějšího prostředí

Zdroj: zpracování vlastní v souladu s (Jakubíková, 2013)

Makroprostředí zahrnuje daleko prostornější aspekty než mikroprostředí. Tvoří ho ekonomické, politické/právní, technické a technologické faktory. Existuje v ekonomice jako celku a podává informace o HDP, inflaci, míře zaměstnanosti (popřípadě

nezaměstnanosti), výdajích či měnové a fiskální politice. Makroprostředí bývá úzce spjata s hospodářským cyklem.

Pro podniky a společnost je makroprostředí velice důležité. Odkazuje totiž na to, jak makroekonomické podmínky, ve kterých působí nejen MSP, ovlivňují jejich ekonomickou výkonnost. Jak velký vliv má makroprostředí na MSP, závisí na tom, jak velká část podnikání je závislá na zdraví celkové ekonomiky. Cyklická odvětví jsou silně ovlivněna právě makroprostředím, zatímco průmyslová odvětví spíše nikoliv.

Makroprostředí může také ovlivnit ochotu a schopnost spotřebitelů utrácet. Reakce spotřebitelů na rozsáhlé makroprostředí by měli být podniky a ekonomy pečlivě sledovány, jako měřítko pro zdraví ekonomiky (Khartit, 2020).

Návštěvníci nebo lze říct zákazníci stravovacích zařízení v roce 2018 podle Eurostatu utratili v zemích EU celkem 602 miliard eur, což představuje v přepočtu 15,26 bilionů Kč. V České republice tato částka byla zhruba 165,5 miliardy korun. V tomtéž roce se výdaje ve všech zemích EU za restaurační a obdobné služby podílely na celkových výdajích 7 % a 3,8 % na HDP (Lidovky, 2020).

Pro úspěšné podnikání je důležitou součástí strategického řízení analýza makroprostředí. Tu lze provést například analýzou PEST(LE), která zahrnuje politické, ekonomické, sociokulturní a technologické aspekty, které slouží k identifikaci makroekonomických faktorů. Makroekonomické faktory patří ke klíčovým činitelům, které mohou v současné době i v budoucnu ovlivnit podnikatelskou činnost. Mluví se o HDP, inflaci, zaměstnanosti, spotřebitelských výdajích, dále o měnové a fiskální politice (Khartit, 2020).

Podle autorčina názoru mají MSP velký význam pro ekonomiku a jsou její, jak již bylo zmíněno důležitou součástí. Mají vliv na ekonomický růst, samozřejmě ale také na pokles právě v případě ekonomické krize. Prosperující MSP přispívají ke snížení nezaměstnanosti. Na rozdíl od velkých korporací mohou pružně reagovat na změny v domácí ekonomice. Což se také ukazuje v dnešní době během pandemie COVID 19. Krach většiny MSP v zemi by mohl vést k výrazné nestabilitě. Jsou totiž velmi významným činitelem pro

místní rozvoj daného regionu. Následující tabulka 3 poukazuje na SWOT analýza, která vychází ze silných a slabých stránek MSP, dále jejich příležitostí a hrozeb.

Tabulka 3: SWOT analýza MSP

SWOT analýza	Pozitivní faktory	Negativní faktory
Interní faktory	Silné stránky	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"> - jednoduchá organizační struktura a s ní spojená komunikace - kvalita výrobků a služeb - vytváření pracovních míst - menší administrativní náročnost - flexibilita 	<ul style="list-style-type: none"> - náklady - prodejní cena výrobků a služeb - inovace - kapitálové vybavení - pozice ve veřejných zakázkách - orientace v legislativních předpisech
Externí faktory	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> - podpora z vnějšího okolí a exportu - dotace z fondů EU - programy pro MSP - vyplnění okrajových oblastí trhu 	<ul style="list-style-type: none"> - změna inflace - státní normy a nařízení - konkurence - legislativní omezení

Zdroj: vlastní zpracování

Výhodou MSP může být jejich jednoduchá organizační struktura a s ní spojená jednodušší komunikace mezi zaměstnanci nebo vedoucími pracovníky. Silnou stránku lze nalézt i v kvalitnějších výrobcích a nabízených službách. Lze se zaměřit i na individuální požadavky zákazníka, které jsou v restauračních zařízeních velmi časté. Jak již bylo zmíněno MSP zaměstnávají několik desítek procent zaměstnanců v rámci jednotlivých států, proto i autorka považuje vytváření pracovních míst právě za jejich silnou stránku v rámci makroekonomického hlediska. MSP nemusí například od obchodních korporací či bank a pojišťoven provádět audit nebo předkládat výroční zprávy. Celkově mají menší administrativní zátěž, o jejíž snížení se snaží i zmiňované Ministerstvo průmyslu a obchodu nebo Evropská unie. Ačkoliv v současné situaci spojené s COVID19 a žádostmi o kompenzační bonusy je situace odlišná. Velkou výhodou v již zmíněné době se však jeví flexibilita MSP, které se snadněji dokážou přizpůsobit změnám a nařízením. Mnoho restaurací přešlo na tzv. systém „take away“, rozšířily svou nabídku o rozvoz jídel do domácností či zaměstnání.

Naopak k nevýhodám MSP spadají obvykle vyšší náklady, které se poté projeví i na prodejní ceně výrobků a služeb. Vysoké náklady a málo finančních rezerv mají dopad na případné inovační procesy ve firmě. Podniky nemohou inovovat právě z důvodu nedostatku financí. S těmito problémy se i spojuje nedostatečná kapitálová vybavenost

MSP. Podle autorčina názoru mají malé a střední podniky také mnohem menší šanci uspět ve veřejných zakázkách a pokud ano, mají zde slabší pozici oproti větší a silnější konkurenci. Například se zmíněnými kompenzačními bonusy se pojí další slabá stránka MSP, a to orientace v legislativních předpisech a vládních nařízeních. Navíc malé podniky obvykle nezaměstnávají právníky nebo jiné specialisty, ale spíše vše zařizuje vedoucí pracovník nebo majitel společnosti.

Externí faktory v podobě příležitostí vidí autorka v subvenci exportu a celkově podpory z vnějšího okolí. Dále také podporu v podobě dotací a fondů z Evropské unie. Jak bylo zmíněno v teoretické části, různé programy a finanční podpory určené pro malé a střední podnikání. Nebo vyplnění okrajových oblastí na trhu. Naopak hrozbami může být změna inflace. Státní normy a nařízení, kde se opět dostáváme k COVID 19 a nařízením vlády o uzavření provozoven restauračních zařízení nebo zákazu prodeje alkoholu. S tím tedy také spojené legislativní omezení. Velkou hrozbou je nejen pro MSP, ale všeobecně pro veškeré podniky konkurence.

3.1 Analýza makroprostředí pomocí PEST

Politické/legislativní faktory

Každý podnik musí sledovat legislativní změny, aby na ně byl schopen pružně reagovat. Tyto změny se týkají například daňových balíčků, podávání daňového přiznání nebo již zmíněných vládních opatření omezujících podnikatelskou činnost. Politické prostředí a stabilita je zásadním faktorem ovlivňujícím růst podnikání. Důležitým faktorem jsou také příspěvky pro MSP, které jim politické strany a vláda dávají k dispozici. MSP stejně jako i velké podniky se musí řídit zákony, vládními nařízeními, vyhláškami nebo jinými normami. Mluví se o zákonu č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, obchodním zákoníku č. 513/1991 Sb., dále zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb., zákon o DPH č. 235/2004 Sb. nebo daňový řád č. 280/2009 Sb. Restauračních zařízení se týká obzvláště legislativa v oblasti potravinářství, jako jsou nařízení o hygieně potravin, skladování apod. Neopomíjet by se nemělo také BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci).

Ekonomické faktory

K ekonomickým faktorům, které ovlivňují MSP, se řadí především makroekonomické ukazatele: hrubý domácí produkt, inflace a nezaměstnanost. Dalšími ekonomickými faktory, které ovlivňují MSP jsou vývoj spotřebních cen, změny cen za dodávku elektřiny, průměrné ceny pohonných hmot, či průměrná hrubá mzda a vývoj sazby DPH. Restaurace musí čelit například stále se zvyšujícím nákladům v podobě růstu cen energií nebo růstu cen surovin.

Sociokulturní faktory

Mezi sociokulturní faktory patří počet obyvatel v dané zemi a příliv cizinců, hustota osídlení, kupní síla obyvatelstva, příjmy domácností, dále také vzdělanost obyvatel a jejich životní úroveň nebo životní styl. Například příliv cizinců, který je ovlivněn turismem bude mít velký vliv na restaurace, především v této době a ve větších městech. Stejně tak ochota lidí utracet za stravování mimo domov.

Technologické faktory

V dnešní době se technologie a technika velmi rychle vyvíjí. To samozřejmě ovlivní i MSP, které ne vždy mohou mít dostatek finančních prostředků na zlepšení technologií. U restauračních zařízení se může jednat o technickou vybavenost kuchyně (sporák, klimatizace, lednice, konvektomat atd.), platby přes QR kódy, aplikace mobilní číšník.

3.2 MSP v České republice

MSP představují, jak již bylo zmíněno významnou součástí každé vyspělé ekonomiky. Jsou důležité pro společnost obzvláště z hlediska zaměstnanosti a ekonomické prosperity. V České republice existuje více než jeden milion ekonomických subjektů, které zaměstnávají okolo 60 % populace obyvatel (MPO, 2018).

Česká republika měla v roce 2018 podíl na celkových výdajích útraty česků v restauračních zařízeních a kavárnách 6,5 %. Na HDP se tyto výdaje podílely 3,2 %, stejně jako tomu bylo v roce 2017 (Lidovky, 2020).

Na následujícím obrázku 3 je možné vidět vývoj počtu restaurací v České republice od roku 2010 do roku 2019. Dále zobrazuje konkrétní údaje o počtu nově založených restaurací, počtu zrušených provozoven restaurací a celkovém počtu restauračních zařízení v daném roce ve sledovaném období.

Vývoj počtu restaurací v letech 2010 až 2019

Rok	Počet založených	Počet zrušených	Celkový počet
2010	1 253	139	10 277
2011	1 137	151	11 158
2012	1 289	150	12 087
2013	1 234	162	13 060
2014	1 473	192	14 166
2015	1 594	246	15 505
2016	2 558	294	17 496
2017	2 152	396	19 354
2018	1 722	467	20 725
2019	1 445	621	21 592

Zdroj: Bisnode

Obrázek 3: Vývoj počtu restaurací v ČR v letech 2010 až 2019

Zdroj: Bisnode 2020

Jak je možné vidět, celkový počet restaurací ve zmíněném období neustále narůstá, během devíti let dokonce o více než dvojnásobek. V roce 2019 bylo evidováno 21 592 restaurací. Meziroční nárůst počtu restauračních zařízení se pohybuje téměř ve stejném rozmezí.

Před pandemií COVID 19 restaurační zařízení v České republice v průměru utržily 195 miliard Kč. V březnu loňského roku však přišla vláda s koronavirovými resktrikcemi,

keré platí s jistými vyjímkami již přes rok. Restaurace přešly na zmíněné „výdejní okénko“ a podle aktuálních prognóz obor gastronomie dlouhodobě bojuje s konkurencí a finanční prosperitou. Celkové tržby v tomto oboru, jenž zmiňuje internetový portál Seznam zprávy klesly o téměř 72 miliard korun. To je propad o 37 %. Z celkových 35 000 gastropodniků u nás nepřerušilo provoz a fungovaly přes výdejní okénko pouhých 45 %. To odpovídá cirká 15 750 gastropodnikům, které zůstaly v provozu i v době pandemie. Tento údaj vyplývá z evidence elektronických tržeb (EET), který uveřejnil šéf pokladního systému Dotykačka Petr Menclík (Hodková, 2021).

V sektoru stravovacích služeb se v loňském roce propadly tržby téměř o 70 %. Ztráta za každý den uzavření provozoven ve veřejném stravování narůstala do výše 411 mil. Kč. Zmíněná asociace hotelů a restaurací upozorňovala na fakt, že i polední provoz výdejových okének tzv. systém „take away“ je do značné míry ovlivněn prací zaměstnanců z domova. Náklady na provoz restaurací, kaváren a barů meziročně vzrostly o desetinu a budou růst i nadále kvůli zajištění bezpečného provozu. Tím se myslí nákup roušek, respirátorů pro zaměstnance, dezinfekce či testovacích sad pro kontrolu, zda zaměstnanec není pozitivní na koronavirus. Čtvrtina provozovatelů restauračních zařízení ukončila svou činnost, i po následném rozvolnění lze odhadovat jejich další pokles. Z těchto důvodů mnoho restaurátérů i prostřednictvím AHR ČR a hospodářské komory ČR požaduje, aby česká vláda obnovila provoz restauračních zařízení, ke kterému i následně došlo, avšak za stanovených podmínek (Hospodářská komora, 2021).

3.3 MSP v Itálii

Italský trh je segmentován podle typu, na restaurace s kompletními službami, samoobslužné restaurace, rychlé občerstvení, pouliční stánky a kiosky, dále kavárny včetně barů (Mordor Intelligence, 2021).

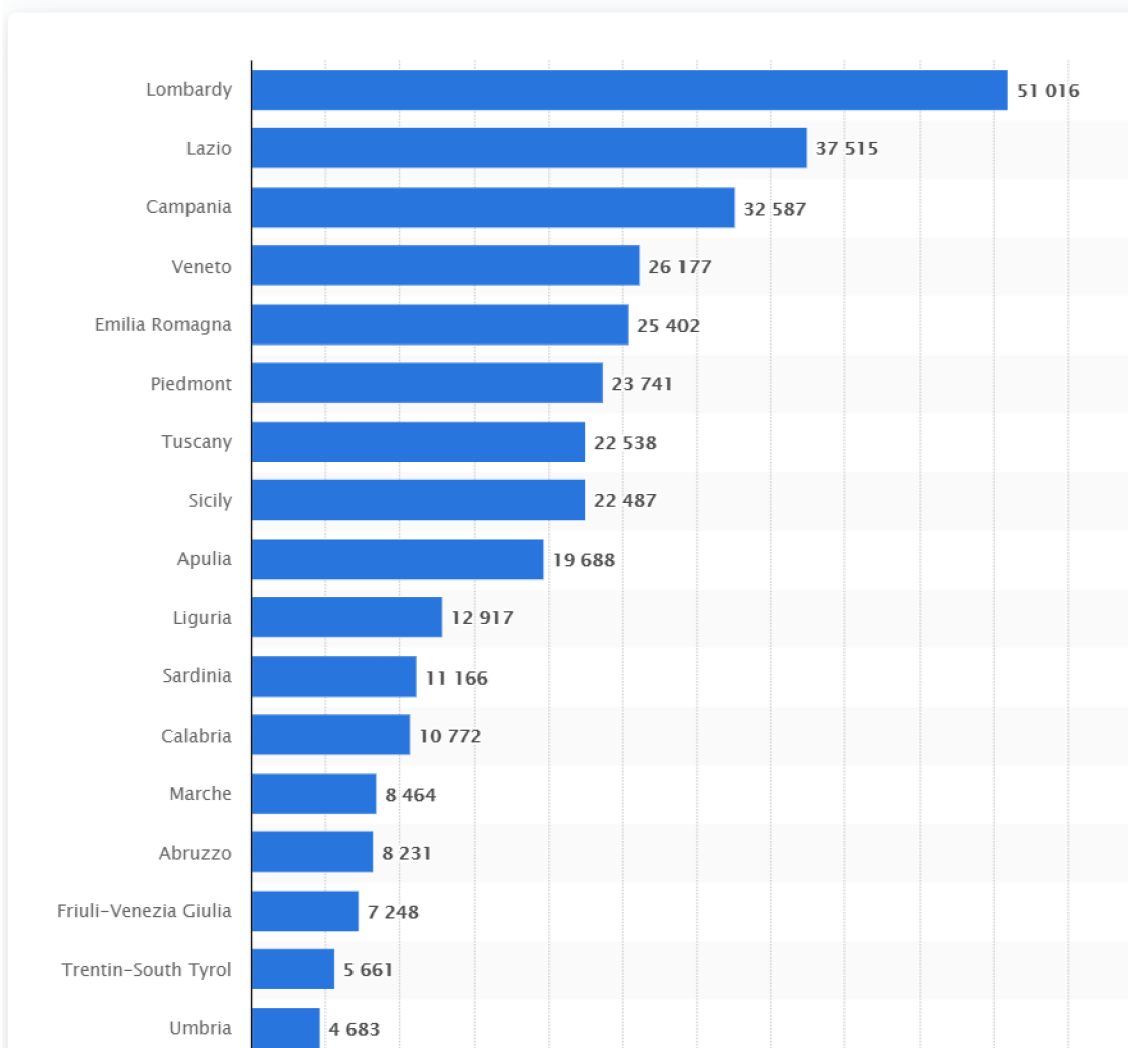
Poslední odhady určovaly za rok 2020 pokles HDP v Itálii o 11,2 %. Očekávat lze také krach firem a zároveň zvýšení nezaměstnanosti na 12,4 %. V tomto roce panuje předpoklad míry nezaměstnanosti 11 %. Krach firem se v Itálii očekává právě především u MSP, které již teď mají existenční problémy. Nejvíce postiženými oblastmi právě kvůli

situaci COVID 19 jsou sektory automotive, turismus, stavební průmysl či právě mnohokrát zmiňované hotelnictví a pohostinství. Do konce roku by mohlo ukončit podnikání až šest z deseti hotelů a restaurací. V tomto případě by mohlo dojít k ohrožení více než 800 tisících pracovních míst (CzechTrade, 2021).

Italská vláda schválila v květnu roku 2020 dekret zvaný Restart, který slouží na podporu italské ekonomiky ve výši 55 miliard eur. Tento dekret má za cíl pomoci v posílení například zdravotnických zařízení, podnikatelského sektoru, rodin, zaměstnanců a firem. Italská vláda se zaručila, že v roce 2021 nedojde ke zvýšení sazeb DPH a spotřebních daní. To má pomoci firmám připravit si investiční plán na další rok (BusinessInfo, 2020b).

Na obrázku níže je možné vidět počet restaurací v Itálii v roce 2019 v jednotlivých regionech. Nejvíce se jich sčítá v Lombardii, která se nachází v severozápadní Itálii. Naopak nejméně restauračních zařízení je v Umbrii ve střední části Itálie.

Number of food and beverage services in Italy in 2019



Obrázek 4: Počet restauračních zařízení v Itálii v roce 2019
Zdroj: Statista, 2020

Celkem bylo provozováno v roce 2019 v Itálii 330 293 restauračních zařízení. Jsou zde započítány i fastfoody. Oproti České republice je tento počet o více než 300 000 vyšší.

V České republice lze na restaurační zařízení pohlížet celoplošně. Samozřejmě cestovní ruch a návštěvnost restaurací bude vyšší v hlavním městě a krajských městech. Horské oblasti neprovozují restaurační zařízení jen v zimě, ale během celého roku z důvodu cykloturistiky nebo turistiky. Naopak na restaurační zařízení v Itálii je třeba pohlížet z hlediska regionů. Na severu Itálie bude návštěvnost restaurací a barů během celého roku vcelku obdobná jako v ČR. Naopak na jihu Itálie je největší sezóna a tím spojená

návštěvnost restaurací a kaváren v letních měsících v době dovolených. Zmíněný jih Itálie se také odlišuje v provozu samotné restaurace. Nachází se zde mnoho rurálních restaurací, kaváren a barů. Dbá se na to, aby značná část surovin byla z vlastní lókalní produkce. Lidé proto pěstují suroviny, jako ovoce, zeleninu, olivové háje, kde poté lisují i vlastní olej a tyto suroviny používají ve svých podnicích. V menších městech, a především na zmíněném jihu Itálie, lidé přes den pracují, a své podniky otevírají až večer. Na severu Itálie fungují restaurace na obdobném principu jako v ČR. Přes poledne nabízejí denní menu a mají v tomto případě otevřeno po celý den.

4 Analýza rizik MSP v době ekonomické krize

Tato kapitola se zaměřuje na podrobnější analýzu rizik u MSP. Poté konkrétněji na analýzu rizik v restauracích, a to jak v České republice, tak v Itálii, nejen v rámci makroekonomických hledisek. Je pochopitelné, že MSP jsou často nejvíce vystaveny účinkům určitých typů rizik v důsledku omezených zdrojů a strukturálních problémů, které jsou většinou mimo oblast jejich kontroly. Jeden z problémů pramení z nedostatečné informovanosti, protože velká většina zdrojů určená pro řízení rizik MSP se zaměřuje na rozsáhlé a složitější operace.

Dne 12. března 2020 počet nakažených v České republice překročil denní přírůstek nakažených sto osob a česká vláda vyhlásila nouzový stav. Zakázaly se kulturní, sportovní či společenské akce a dva dny poté došlo také k uzavření restaurací. V druhém týdnu měsíce května mohlo dojít k otevření zahrádek restaurací a k jejich znovu otevření došlo ke konci téhož měsíce (konkrétně 25. května 2020). V říjnu 2020 došlo k vyhlášení nouzového stavu, který trval až do dubna 2021 a vláda opět zavedla pro celou republiku a podnikatelské subjekty přísné restrikce (Bartoníček a kol., 2021).

Itálie se stala jednou z nejvíce postižených zemí koronavirem a samotná epidemie zde propukla. Od 8. března lidé prakticky nevycházelí ze svých domovů. K uzavření ekonomiky došlo v Itálii ještě dříve než u nás. Červené zóny byly vytvořeny kolem 20. února loňského roku. Pozastaveny byly i veškeré výrobní aktivity, které se nepovažovaly za nezbytné. K otevření restaurací a barů došlo 18. května 2020, tedy v podobnou dobu jako v ČR. Obchodní průmyslový svaz uvádí ztrátu v tomto období ve výši 80 mld. euro, myšleno v sektoru služeb. Itálie má, jak již bylo zmíněno, barevné zóny, které stanovují, kdy dojde k opětovnému otevření restaurací (Atanasčev, 2020).

Tato část práce bude řešit možná rizika, která mohou ohrozit provoz restauračních zařízení. Bude použita analýza rizik FMEA, díky níž lze zjistit nedostatky, možná rizika a jejich důsledky.

4.1 Zdroje rizika MSP

Existence velkého počtu MSP neznamena, že jich značná část každoročně ukončí svou činnost. I když právě malé a střední podniky zpravidla podléhají kratšímu životnímu cyklu oproti velkým firmám. Malé podnikání lze řadit mezi nejrizikovější skupiny podnikatelů, a to například z důvodu velké konkurence v tržním prostředí. Zdroje rizika u MSP lze spojit se SWOT analýzou, která byla provedena v předchozí kapitole.

Prvním rizikem může být neprovedená analýza trhu, dále neznalost společníka se založením podniku či najmutí nekvalifikovaného personálu. Zdrojem rizika je podle autorky také nedostatečná kapitálová vybavenost a nízký finanční potenciál. Z těchto důvodů mohou mít MSP problém překlenout delší období ekonomické krize. Často také může dojít k zadluženosti ekonomického subjektu. Další rizika lze hledat ve volbě strategie, pokud jde například o vyplňování slepých segmentů trhu. Také samotná neznalost trhu, nebo konkurenčního prostředí.

4.2 Zdroje rizika u restaurací

Zdroji rizika u restauračních zařízení může být mnoho. Jsou spojena například s ekonomickou situací podniku, s konkurencí, nebo také s lidským faktorem (nejčastěji v podobě zaměstnanců) či ročním obdobím. V dnešní době lze za velký rizikový faktor považovat vládní omezení. V tabulce 4 na straně 57 autorka uvádí možné zdroje rizika u restauračních zařízení, sestaveny na základě komunikace s majiteli restaurací v České republice a v Itálii.

Tabulka 4: Rizikové faktory restauračních zařízení

Číslo rizikového faktoru	Rizikový faktor
1	Platební neschopnost podniku
2	Růst provozních nákladů
3	Konkurence na trhu
4	Růst cen potravin
5	Normy HCCP a BOZP
6	Živelní pohromy
7	Zaměstnanci – chyba lidského faktoru
8	Technické problémy – IT, kuchyně
9	Vládní omezení a nařízení
10	Omezení ze stran úřadů
11	Nedostatek pracovní síly
12	Růst cen nájmu
13	Roční období
14	Nízká či zastaralá nabídka produktů
15	Nedostatek informací

Zdroj: vlastní zpracování

Za rizikový faktor se může v první řadě brát platební neschopnost podniku, a to jak z pohledu zpoždění uhrazených faktur dodavatelům, neuhrazené odvody za zaměstnance či odvody na DPH nebo splátky úvěru. Tento rizikový faktor se může pojit s dalším rizikem, a to růstem provozních nákladů. Právě jejich růst může zapříčinit následnou platební neschopnost provozovatele restauračního zařízení. Růstem provozních nákladů má autorka na mysli například růst průměrné minimální mzdy a tím vyplývající růst mezd personálu. Dále zvyšování cen elektřiny, plynu, vody. Kromě růstu provozních nákladů často dochází také k růstu cen nájmu nebo ke zdražování potravin, které jsou pro provoz restauračních zařízení zcela potřebné.

Nejen podle autorčina názoru je v oblasti gastronomie v dnešní době velká konkurence, a proto je zde zmíněna jako další rizikový faktor. S konkurencí se spojuje i nabídka produktů (pokrmů), které budou ovlivňovat, zda zákazník navštíví restaurační zařízení nebo se raději uchýlí ke konkurenci, která má například novější a z pohledu zákazníka lepší nabídku.

Dalším rizikovým faktorem, který není rizikem jen u restaurací, ale i v jiných podnicích, je lidský faktor, a to hned v několika případech. Především v letních a zimních měsících, kde se lidé v České republice, ale také v Itálii vydávají na dovolené, bývá nouze o kvalitní personál. Zpravidla mají restaurace dva až čtyři číšníky na hlavní pracovní poměr

(pracovní doba: krátký, dlouhý týden) a v době sezóny najímají brigádníky na pracovní dohodu. Může také dojít k selhání lidského faktoru. Čišík, nebo kuchař může splést objednávku pro zákazníka, který pak dostane jiný pokrm, než si objednal. Právě se zmíněným problémem sehnat kvalitní personál a dostatečný počet zaměstnanců v nejvytíženějších měsících se pojí další problém, že majitel podniku přijme nekvalifikované zaměstnance, kteří nemají s prací v restauraci zkušenosti, což může mít negativní dopad na zákazníka. Jeho spokojenost totiž významně ovlivňuje, zda se do restaurace bude i nadále opakovaně vracet.

Stejně jako velké podniky se restaurace mohou setkat s technickými problémy. Dochází k poruchovosti vybavení kuchyně (myčka nádobí, sporák na vaření a další elektronické kuchyňské spotřebiče), nebo kávovaru. S nástupem elektronické evidence tržeb a pořízením nových pokladen se nabízí i riziko v podobě poruchovosti těchto zařízení či problém s připojením k internetu a následným neodesláním evidovaných tržeb do centrálního systému.

V současné „koronavirové době“ je největším rizikem vládní omezení a nařízení, které omezilo běžný provoz několika živnostníků, kteří provozují nejen restaurace. S tímto rizikovým faktorem se spojuje finanční nestabilita restaurací, propouštění zaměstnanců, nebo dokonce i samotné ukončení činnosti. Tento druh rizika je velmi těžké předvídat a nelze jej momentálně zcela eliminovat.

V neposlední řadě lze za rizikové faktory vnímat dodržování norem HCCP a BOZP, jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele. Omezení ze strany úřadů, živelní pohromy, které nelze předvídat nebo riziko spojené s ročními obdobími a zmíněnou sezónou. Restaurace nacházející se u vody (koupaliště, moře) bude mít zpravidla v zimě mnohem nižší tržby než v letních měsících.

4.3 Analýza důsledků zjištěných rizik

V následující tabulce 5 budou stanoveny konkrétní možné důsledky identifikovaných rizikových faktorů, které mohou během provozování restauračního zařízení nastat.

Tabulka 5: Důsledky rizikových faktorů

Rizikový faktor	Důsledek
Platební neschopnost podniku	Zadluženost podniku. Odmítnutí dodání surovin od dodavatelů. Může vést až k samotnému zániku restaurace.
Růst provozních nákladů	Může vést k platební neschopnosti, pokud podnik nemá dostatečně velké finanční rezervy.
Konkurence na trhu	Přechod zákazníků restauračního zařízení ke konkurenci.
Růst cen potravin	Zvyšování provozních nákladů. Zvyšování cen a možný přechod ke konkurenci, která má nižší ceny.
Normy HCCP a BOZP	Časová a administrativní náročnost pro vedení restaurace. V případě zjištěných závad se vytváří práce navíc pro zajištění odstranění zjištěných chyb a nedostatků.
Živelní pohromy	Nutné opravy a rekonstrukce poškozených prostor, nebo úklid. Dojde ke zvýšení nákladů.
Zaměstnanci – chyba lidského faktoru	Zvýšení nákladů. Časové prostoje.
Technické problémy – IT, kuchyně	Mimořádné náklady spojené s opravou, nebo výměnou poškozených zařízení.
Vládní omezení a nařízení	Zavření provozovny či omezený provoz. Značné snížení příjmů. Větší administrativní zátěž. Omezení cestování.
Omezení ze stran úřadů	Zvýšená administrativa spojená s odstraněním nedostatků.
Nedostatek pracovní síly	Velké časové prodlevy. Větší zatíženost majitele.
Růst cen nájmu	Zvýšení nákladů. Platební neschopnost.
Roční období	Nízká klientela a s ní spojené nízké příjmy. Hledání a propouštění zaměstnanců – spojené s administrativní zátěží.
Nízká či zastaralá nabídka produktů	Přechod zákazníků ke konkurenci.
Nedostatek informací	Nezajištění potřebných kroků pro zkvalitnění služeb.

Zdroj: vlastní zpracování

Platební neschopnost podniku zvyšuje riziko jeho zadlužení a neschopnost splácet své závazky. Důsledkem tohoto rizikového faktoru může být i odmítnutí dodávek surovin a nápojů do restauračních zařízení od jejich dodavatelů. V případě neřešení tohoto problému se bude nadále zvyšovat zadluženost podniku, která povede ke krachu firmy.

Podnikatelé provozující restaurační zařízení, by měli věnovat pozornost konkurenci v daném odvětví a ve městě, kde se jejich provozovna nachází. Důsledkem tohoto rizikového faktoru může být konkurenční boj o zákazníky. Pokud restaurátor nebude věnovat pozornost přáním, požadavkům a spokojenosti zákazníka, dojde k tomu, že zákazník bude navštěvovat konkurenční podniky.

U rizikového faktoru zaměstnanci lze nalézt hned několik důsledků, které mohou nastat. Záleží na psychickém i fyzickém stavu zaměstnance, na jeho kvalifikaci a zkušenostech v daném oboru či ochotě pracovat. V letních měsících restaurační zařízení najímají velmi často brigádníky (zpravidla studenty), kteří nemají zkušenosti s prací v oboru, ale jedná se o finančně levnější pracovní sílu, než v případě zaměstnání kvalifikovaného číšníka/ice na hlavní pracovní poměr. Nedostatek pracovních zkušeností v oboru může vést k nespokojenosti zákazníka například z důvodu časových prodlev, kdy zákazník dlouhou dobu čeká na objednávku. Tento důsledek souvisí i s příčinami vzniku rizikových faktorů, které jsou uvedeny v tabulce 6 na straně 61.

V probíhající koronavirové krizi docházelo z důvodu nařízení vlády k úplnému uzavření provozoven restaurací jak v ČR, tak v Itálii. V tomto případě to mělo za důsledek především finanční ztrátu zisku a zvýšení administrativní zátěže pro podnikatele.

4.4 Analýza příčin zjištěných rizik

Analýza příčin zjištěných rizik určuje jednotlivé příčiny, které mohou vést ke vzniku rizikových faktorů. Následná tabulka 6 na straně 61 poukazuje na možné příčiny vymezených rizik u restaurací. Některé z uvedených rizik nemůže provozovatel restaurací zcela ovlivnit.

Tabulka 6: Příčina rizikových faktorů

Rizikový faktor	Příčina
Platební neschopnost podniku	Špatně sestavený podnikatelský plán, nedostatek zkušeností s prací v oboru. Nákup drahých surovin, a naopak nízké prodejní ceny pokrmů.
Růst provozních nákladů	Zvyšování cen elektřiny, vody a plynu nebo zvyšování minimální mzdy.
Konkurence na trhu	Špatně sestavený průzkum trhu.
Růst cen potravin	Změna inflace.
Normy HCCP a BOZP	Nedodržování stanovených norem.
Živelní pohromy	Škodlivé působení přírodních sil.
Zaměstnanci – chyba lidského faktoru	Neproškolení zaměstnanců, stresové prostředí.
Technické problémy – IT, kuchyně	Nákup levného vybavení (spotřebiče, EET pokladna), neprovedená pravidelná kontrola a údržba vybavení restaurace.
Vládní omezení a nařízení	V současné době veškerá omezení spojená s pandemií COVID 19. Schválení zákonů např. elektronická evidence tržeb.
Omezení ze stran úřadů	Nedodržování hygienických norem, špatné skladování potravin.
Nedostatek pracovní síly	Nedostatek finančních prostředků zaměstnavatele, nestálost zaměstnanců, odmítnutí práce rodinných příslušníků.
Růst cen nájmu	Růst cen mezd obyvatel, ekonomika v konjunktuře.
Roční období	Oběh země kolem Slunce a sklon zemské osy. Zvolení místa pro provoz restaurace.
Nízká či zastaralá nabídka produktů	Nízká kreativita majitele (popřípadě kuchaře) restaurace, vyhýbání se inovaci.
Nedostatek informací	Špatná komunikace s úřady, slabé dovednosti s moderní technikou.

Zdroj: vlastní zpracování

Příčin rizikových faktorů může být hned několik. Některé jsou způsobeny nekvalifikovaným vedením nebo personálem. Na jiné má vliv změna inflace či nahodilé události v podobě živelních pohrom, které nelze ovlivnit.

Největším rizikem v současné době je COVID 19 a různá omezení ze strany vlády. Mnoho politických vlád se společně inspiruje a ve většině zemí se zavádějí obdobná opatření, která mají vést k eliminaci dopadů pandemie.

Minulý rok na prvopočátku pandemie italská vláda zavřela veškeré podniky, školy a zdejší obyvatelé museli zůstat ve svých domovech. Nebyly žádné zóny, ty se stanovily až později a podle nich se řídí rozvolňovací opatření. Například omezení cestovat z města do města do značné míry ovlivňuje podnikání hlavně na jihu. Tam totiž lidé z menších měst

a vesnic, kde nejsou restaurace, poté nemohou navštívit restaurační zařízení ve městech, jelikož jim za porušení nařízení hrozí sankce.

V České republice se během této doby ve většině restauracích a kaváren zavedl zmiňovaný systém tzv. „take away“, který byl dříve hojně využíván jen ve fastfoodech. V Itálii systém „take away“ je v koronavirové době také umožněn, ale spousta provozovatelů restauračních zařízení jej nevyužívá. Podniky, které na tento způsob distribuce pokrmů k zákazníkovi přešly (nebo již tento systém měly zavedený) jsou především pizzerie. Jejich provoz je postaven na formě telefonických či osobních objednávek zákazníka a vyzvednutí si pokrmů na místě nebo zajištění dovážkové služby, která zaveze pokrmy přímo k zákazníkovi domů. Restauratěři by museli nakoupit suroviny, nápoje, zaplatit provozní náklady ve formě elektrické energie, vody a plynu, dále platit personál, a to se jim finančně nevyplatí. Značná část provozovatelů restauračních zařízení tohoto způsobu provozu na jihu Itálie zkrátka nevyužila.

Během pandemie v Itálii, ale i v České republice několikrát došlo k možnému otevření provozoven, někdy za přísných hygienických podmínek a dodržování určitých nařízení a opatření. To s sebou přinášelo další zátěž na podnikatele. Museli se tisknout nařízení a opatření, která poté byla vyvěšena v provozovnách. Nařizovali se plexiskla mezi stoly, nákup dezinfekce, a to vše s sebou nese zvýšení nákladů a celkově vyšší finanční zátěž pro podnikatele. Další riziko je spojené s nařízením ohledně provozní doby restauračních zařízení. Pokud by v Itálii provozovatel restaurace nedodržel nařízení a měl otevřeno déle, hrozí mu pokuta ve výši 500 euro. Restauratěři se obávají ztráty zisku, jelikož v letních měsících je spousta zahraniční klientely přes den na pláži, u moře a návštěvnost restauračních zařízení a barů je nejvíce večer. V případě, že budou majitelé restauračních zařízení nuceni uzavřít provozovnu v podvečerních hodinách, neobslouží zpravidla tolik hostů, a přichází tak o značnou část zisku. Například: vláda vydá nařízení o zavření restaurací v deset hodin večer, zákazník přichází do restaurace v osm hodin večer, stráví zde odhadem 1,5 hodiny. Číšník, který má za půl hodiny zavírat už po tomto zákazníkovi u daného stolu nikoho neobslouží. Tento problém se ovšem dotýká i restaurací v České republice. Podobně s omezením provozní doby souvisí i riziko s nařízením ohledně kapacity restaurace. V sezóně se v restauracích vystřídá u jednoho stolu několik skupin

zákazníků. S poloviční kapacitou se však počet obslužených hostů snižuje a s nimi také možné zisky. Většina nákladů, se ale nesníží. Stále je třeba platit nájem, energie a zaměstnance. Průměrně může restaurace obsloužit za jeden večer 100 lidí, ale s nařizenými by bylo obslouženo jen 60 zákazníků.

Vyskytuje se zde také problém, kdy by obsluha restauračních zařízení měla vyžadovat po zákaznících negativní testy na koronavirus, jako je tomu v případě kadeřnictví či kosmetických salónů. Nebo zjišťovat od zákazníka informace, zda byl očkovaný. V prvním případě dochází k zpomalení procesu obsluhy zákazníka číšníkem a v druhém může nést další administrativní zátěž. Může dojít také k situaci, že značná část klientely z těchto důvodů restauraci nenavštíví.

4.5 Návrhy na omezení a optimalizaci rizik, snížení dopadů rizik

Tabulka 7 na straně 64 uvádí návrhy opatření, které povedou ke snížení dopadů rizikových faktorů nebo riziko zcela eliminují.

Tabulka 7: Návrhy na opatření ke snížení rizika

Rizikový faktor	Návrhy na opatření ke snížení rizika
Platební neschopnost podniku	Platební neschopnost by měl mít pod kontrolou především majitel podniku, v případě nečekaných událostí by měl tuto záležitost řešit s odborníky. Lze si najmout finančního poradce a účetní.
Růst provozních nákladů	Snaha o zafixování cen v jednotlivých smlouvách.
Konkurence na trhu	Neustále sledovat situaci na trhu a včas reagovat na případnou konkurenci. Je potřeba zaujmout spotřebitele vytvářením konkurenčních výhod.
Růst cen potravin	Snaha o zafixování cen u dodavatelů surovin a nápojů.
Normy HCCP a BOZP	Kontrola ze strany majitele nebo vedoucího pracovníka a apelovat na personál o dodržování směrnic.
Živelní pohromy	Šjednat si pojištění.
Zaměstnanci – chyba lidského faktoru	Školení zaměstnanců, pořádání brainstormingů. V případě závažnějších selhání stanovit sankce. Systém obsluhy.
Technické problémy – IT, kuchyně	Pravidelná kontrola a údržba zařízení, servis. Nákup modernějšího vybavení.
Vládní omezení a nařízení	Sledovat tyto nařízení a omezení a být na ně připraven.
Omezení ze stran úřadů	Sledovat tyto omezení a být připraven čelit schváleným vyhláškám a pravidlům.
Nedostatek pracovní síly	Dostatečná motivace ve formě kvalitního finančního ohodnocení.
Růst cen nájmu	Vytváření rezerv. Domluva a komunikace mezi nájemníkem a majitelem pronajatých prostor.
Roční období	Zkušenosti, připravenost a předvídatost, inovace či informovanost. Snaha o co možná nejnižší možnou ztrátu na zisku. Sezónní akce. Pořádání vánočních či firemních večírků nebo oslavy Silvestra.
Nízká či zastaralá nabídka produktů	Inovace a aktualizace nabízeného sortimentu. Dotazování spotřebitelů (dotazníkové šetření) na jejich konkrétní požadavky.
Nedostatek informací	Najmout si poradce či zajistit školení pro majitele (vedoucího pracovníka). AHR ČR.

Zdroj: vlastní zpracování

Platební neschopnosti lze předejít v první řadě dobře sestaveným podnikatelským plánem, kde si majitel podniku také sestaví finanční plán. Vytvoří si, jaké ceny je potřeba stanovit, aby po zaplacení veškerých měsíčních závazků byl podnik v zisku. Finanční analýzu může sestavit finanční poradce. Jestli má podnik finanční problémy, lze vidět také v účetnictví. Při sestavování podnikatelského plánu je vhodné zaměřit se na konkurenční podniky.

Pokud je restaurace stálým odběratelem surovin od dodavatelů, včas a řádně platí faktury za dodané zboží, lze požádat o zafixování cen v dodavatelsko-odběratelské smlouvě. Stejně jako v případě spotřebitelských cen za elektrickou energii, vodu a plyn.

V minulém roce, ale i letošním je jedním z největších rizik pandemie koronaviru a s ní spojená vládní omezení a nařízení. V dřívějších letech s nařízením zavedením EET měli majitelé restaurací čas celý systém zavést do provozu, a ve většině případech to bylo zcela bez komplikací. Avšak COVID 19 se zde objevil jako nenadálá událost a restauratěři spíše sledují vládní nařízení a omezení, než aby jim mohli čelit. Dále autorka zmiňuje další možné návrhy a opatření ke snížení rizika, kterými jsou pojištění proti přerušení provozu a čerpání dotačních programů, které schválila česká, ale také italská vláda, jako podporu uzavřeným restauracím. V případě rizikového faktoru nedostatek informací lze využít i pomoci Asociace hotelů a restaurací.

Změna ročních období je neustále se opakující stálý jev, který by neměl provozovatele restaurací zastihnout nepřipravené. Výhodu mají jistě restaurační zařízení ve městech, nebo ty, které poskytují závodní stravování. Mají zajištěnou pravidelnou klientelu v podobě zaměstnaných lidí, kteří využívají stravování mimo domov v době polední pauzy na oběd. Naopak restaurace, které fungují převážně přes letní nebo zimní sezónu mohou pořádat různé kulturní akce (Den dětí, Mikuláš), nabízet pronajmutí provozovny pro firemní akce (teambuilding, školení, semináře) či Silvestrovské oslavy.

4.5.1 Pojištění proti přerušení provozu

Pojištění přerušení provozu spadá pod majetkové pojištění. Je možné ho sjednat jako doplňkové pojištění jak pro podnikatele, tak pro firmy. Zpravidla kryje finanční ztrátu, která vznikla na pojištěném majetku, například ušlý zisk, stálé náklady, ušlé nájemné apod. a to v případě živelních škod, vandalismu či odcizení. Aktuální koronavirová situace, tedy situace, kdy muselo mnoho podnikatelů plošně uzavřít své provozovny, podle tiskové mluvčí Generali České pojišťovny, není předmětem zmíněného pojištění. Uvedené pojištění se nejčastěji váže k pojistným nebezpečím, které bude způsobeno živelní pohromou a způsobí tzv. věcnou škodu. Klasickým příkladem je požár, záplava či povodeň

apod. A pokud tedy nedošlo k přerušení pojištění provozu v důsledku působení živlů, nemůže pojišťovna z tohoto pojištění poskytnout plnění.

Některé pojišťovny však mají ve své nabídce i tzv. pojištění přerušení provozu z důvodu úředního rozhodnutí, které by se na současnou koronavirovou situaci a uzavření provozoven restaurací mohlo vztahovat (Langerová, 2020).

Pro malé a střední podnikatele se nabízí v případě uzavřeného pojištění proti přerušení provozu, aby zažádali u své pojišťovny o náhradu pojistného plnění. Ale i v případě tohoto pojištění existuje několik výluk, které lze nalézt ve všeobecných pojistných podmínkách každé pojišťovny.

Pojišťovna Uniqa ve svých všeobecných pojistných podmínkách v článku 1 – předmět, rozsah pojištění a pojistná nebezpečí uvádí, že pojištění se vztahuje i na rozhodnutí oprávněného orgánu o přerušení činnosti pojištěného provozu z důvodu epidemie nebo nákazy. Ovšem pojišťovna také vydala prohlášení, že od 18. března 2020 nelze s ohledem na koronavirovou situaci sjednat pojištění přerušení provozu svobodných povolání, ani provádět úpravy. Pro malé a střední podnikatele, kteří měli sjednané pojištění ještě před vyhlášením pandemie COVID 19 se naskytla možnost pojistného krytí (Uniqa, 2021).

V současné době pojistné krytí v rozsahu následků COVID 19 nenabízí pojištění přerušení provozu ani Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group. Pravděpodobnost vzniku škody a objem škod nemůže pojišťovna pokrýt vlastním kapitálem. Toto pojištění nenabízí ani Generali Česká pojišťovna, Hasičská vzájemná pojišťovna, ČSOB Pojišťovna, a.s., člen holdingu ČSOB, Allianz pojišťovna, a.s. Pojišťovna VZP, a.s. nabízí pojištění provozu z důvodu úředního zásahu pouze pro ambulantní ordinace.

Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group stejně jako pojišťovna Uniqa pojistila dříve přerušení provozu z důvodu úředního zásahu. Úřední zásah však musí směřovat adresně na sjednané místo pojištění. Chápáno tedy na konkrétní provozovnu. V koronavirové době ale došlo k uzavření veškerých restauračních zařízení s výjimkou

závodních stravování (OKGROUP, 2021). Pojištění restauračních zařízení v době koronavirové krize nenabízí ani Italská pojišťovna Generali, která je největší pojišťovnou v Itálii (Generali, 2021).

4.5.2 Čerpání COVID dotačních programů

Na následujícím obrázku je uveden příklad podle COVID kalkulačky, který uveřejnilo Ministerstvo průmyslu a obchodu. Výpočet kompenzace je uveden za jeden kalendářní měsíc. Konkrétně listopad roku 2020. Je nutné uvést, že nabídka a výše kompenzačních bonusů se během koronavirové situace obměňovaly a vzájemně nahrazovaly, jak autorka zmiňuje v teoretické části této diplomové práce. Proto je zde uveden konkrétní měsíc.

V uváděném příkladu se hovoří o restauraci, která disponuje 80 místy pro hosty k sezení. Provozovna, kterou má majitel v nájmu byla uzavřena a podnikatel (OSVČ) se rozhodl nevyužít systému „take away“ přes výdejní okénko. Majitel zaměstnává celkem 5 lidí na HPP (hlavní pracovní poměr), kteří jsou na překážkách dle zákoníku práce. Ve vzorovém příkladu se ještě uvádí, že majitel má osmileté dítě, o které se stará.

	Nájem/měsíc	Počet zaměstnanců	Mzda vč. odvodů/ měsíc/ 1 zaměstnanec	Mzdy celkem/měsíc		
RESTAURACE	30 000	5	37 464	187 320		
Kompenzace	COVID-Nájemné/ měsíc (50% dotace)	Antivirus plus/měsíc (100% náhrada mzdy)	Kompenzační bonus/ měsíc (30 dní, 500 Kč/den)	COVID-Gastro-Uzavřené provozovny (30 dní, 5 zaměstnanců, 400 Kč/den/ zaměstnanec)	Ošetřovné OSVČ (30 dní, 400 Kč/den)	Celkem měsíční kompenzace státu
RESTAURACE	15 000	187 320	15 000	60 000	12 000	289 320

Obrázek 5: Výpočet kompenzačního bonusu pro restauraci
Zdroj: MPO, 2020

Jak lze vidět v obrázku 5, měsíční výše nájemného činí 30 000 Kč. Měsíční mzda na jednoho zaměstnance včetně odvodů, které odvádí zaměstnavatel je 37 464 Kč. Pro pět zaměstnanců se celkově jedná o částku 187 320 Kč. Celkové měsíční náklady majitele

restaurace jsou ve výši 217 320 Kč. V této částce nejsou zahrnuty náklady na suroviny a zboží. Podnikatel měl možnost si zažádat v případě uzavření provozovny celkem o pět kompenzací: COVID-Nájemné, Antivirus plus, Kompenzační bonus, Ošetřovné OSVČ, jelikož se stará o nezletilé dítě a COVID-Gastro-Uzavřené provozovny. V programu COVID-Nájemné mohl zažádat o příspěvek na měsíční nájemné ve výši 50 % z celkového uhrazeného nájemného. V tomto konkrétním příkladu se jedná o částku 15 000 Kč. Antivirus plus pokryl provozovateli restaurace celkové měsíční mzdy za zaměstnance, kterým nebyla ukončena pracovní smlouva. Nemusel tedy propouštět personál a případně vyplácet navíc odstupné. Kompenzační bonus činil 500 Kč/den, počítá se měsíc, který měl 30 dní, majitel dostal 15 000 Kč. Za uzavřenou provozovnu činil příspěvek 400 Kč/den/zaměstnanec, celkově za měsíc 60 000 Kč. Ošetřovné za dítě poté ještě 12 000 Kč. Majitel restaurace si tak mohl zažádat a dostat v tomto případě 289 320 Kč.

V loňském roce by na tom majitel restaurace, který zcela neuzavřel restaurační zařízení byl po finanční stránce čerpání kompenzačních bonusů stejně. Zřídil by rozvoz jídel do domácností a výdej pokrmů s sebou. S tím rozdílem, že by měl zisk z prodaných pokrmů, oproti vzorovému příkladu by se mu však vyskytly náklady v podobě nákupu surovin, spotřeba elektrické energie a plynu, pohonných hmot nebo obalů na pokrmy a dezinfekčních prostředků včetně roušek a respirátorů.

S různým vývojem a průběhem koronavirové situace česká vláda měnila od roku 2020 do současnosti výši kompenzačních bonusů a také možné kombinace jejich čerpání. Majitel restaurace (případně účetní) v současné době musí s žádostí dokládat potvrzení o poklesu tržeb za rozhodné období minimálně o 50 %, pokud by chtěl čerpat finanční podporu z programu COVID 2021 od MPO a následně splnit konkrétní podmínky výzvy pro danou žádost (MPO, 2021).

V příloze A – COVID dotační programy lze shlédnout jaké kombinace programů mohli majitelé restauračních zařízení v ČR čerpat v prvním čtvrtletí roku 2021. Jedná se o programy: COVID 2021, program „Ošetřovné“ pro OSVČ (za situace ve vzorovém příkladu, že majitel má dítě, o které se stará), program COVID Nájemné, které spravuje Ministerstvo průmyslu a obchodu, program Antivirus, které má na starosti Ministerstvo

práce a sociálních věcí. V případě čerpání finančních příspěvků z těchto programů, nemůže majitel restaurace využít Kompenzačního bonusu z fondu Ministerstva financí, jako to bylo v loňském roce u vzorového příkladu, ani COVID Nepokryté náklady.

4.6 Dopady koronaviru na restaurace

Dopady týkající se restaurací lze zmínit hned několik. Dotýkají se nejen provozovatelů restauračních zařízení, ale také jejich zaměstnanců, dále spotřebitelů nebo výrobců. Nebude se jednat pouze o finanční ztráty a zvýšení nákladů, ale také změny celkové firemní strategie podniků.

Jak bylo zmíněno finanční ztráty restauračních zařízení byly vysoké a opětovné otevření restaurací nezaručí finanční prosperitu podniku. Otevření pouze restauračních zahrádek a teras, s ní omezená kapacita hostů, udržuje trend snižování tržeb. Restauratěři, kteří v koronavirové krizi pouze omezili svůj provoz a začali se věnovat například rozvážení jídel nebo pokrmy vydávali přes okénko, měli také další náklady ve formě obalového materiálu a nákupu pohonných hmot. Avšak mohli čerpat dotační programy pro udržení provozu a zároveň měli příjmy z prodaných pokrmů.

Celkově se u mnoha restaurací změnila strategie podnikání – rozvozy jídel přímo k zákazníkovi, výdejní okénka apod. Majitelé restaurací se mohli zaměřit například na rodiny s dětmi, kdy rodiče museli chodit do zaměstnání a neměli čas připravovat jídlo dětem na distanční výuce. Lze očekávat, že některá restaurační zařízení ukončí svou činnost. Méně výkonné provozovny, které už před ekonomickou krizí měly velké finanční problémy, budou mít nižší šanci udržet se na daném trhu. Naopak firmy, co budou pokračovat v podnikatelské činnosti v oboru pohostinství se mohou zaměřit na využívání lokálních zdrojů, změni postoj k financování nebo pojištění. Využití lokálních zdrojů se ve velké míře využívá ve zmiňovaném jihu Itálie. Lze očekávat také menší výběr nabízených pokrmů. Vzhledem k uchycení systému „take away“ je možné, že se některé provozovny zaměří pouze na jídla s sebou. Tím by došlo ke snížení počtu zaměstnanců i nákladů pro provozovatele restauračních zařízení, avšak by mohlo dojít ke zvýšení nezaměstnanosti.

Změny chování u spotřebitelů byly k vidění už během pandemie. Zvýšil se podíl rozvozu jídel do domácností či zaměstnaní. Zákazníci využívali také systému „take away“. Mnoho zákazníků bude dbát na to, aby provozovatelé restauračních zařízení dodržovali bezpečnost potravin, hygienické návyky a dezinfekci. S povinnými testy a obavami lze očekávat krátce po znovu otevření restauračních zařízení nižší návštěvnost.

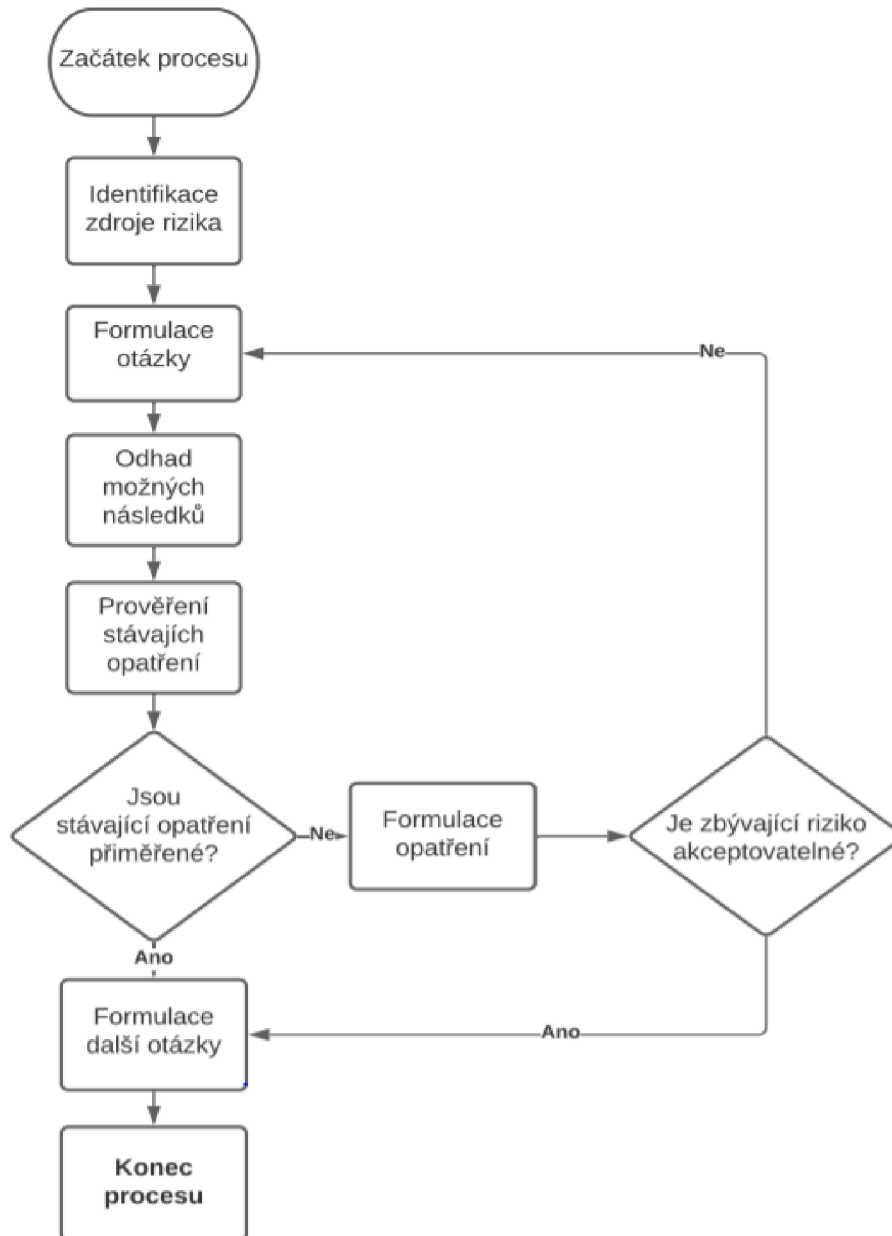
Vzhledem k probíhajícím obavám, které lidé mají v souvislosti s koronavirovou situací, existuje zde riziko pochybnosti zákazníků restaurací, že se v prostorách restauračního zařízení nakazí. I když je velmi obtížné prokázat, že se pracovník nebo zákazník nakazil koronavirem v jednom konkrétním zařízení poskytujícím stravovací služby, protože lidé stále omezují své osobní zvyklosti, navštěvují méně podniků a míst mimo domov, než kdykoli předtím i vzhledem ke stále uzavřeným provozovnám. Až dojde k úplnému otevření restaurací, tudíž venkovní i vnitřní prostory a u zaměstnance či zákazníka by se prokázal pozitivní výsledek na koronavirus, mohlo by dojít k ohrožení reputace dané restaurace. Především i pokud by se zvýšil zájem médií o vzniklou situaci, mohlo by dojít k snížení návštěvnosti podniku.

Dopady koronavirové situace na restaurace nemusí být však jen negativní. Během uzavření provozoven se majitelé restaurací mohli zaměřit na renovaci provozoven. Restauratéri, kteří provozují své podniky celoročně nemají dostatek času ani prostoru k opravám a renovaci provozovny. Mnohdy museli restaurace uzavřít, čímž přicházeli o část zisku, nebo zaplatit zaměstnancům přesčasy.

Majitelé zároveň v době omezení provozu restaurací mohli věnovat pozornost rizikovým faktorům, které negativně ovlivňují jejich ekonomickou činnost. Získali čas jednat s dodavateli surovin o fixních cenách. Analyzovat konkurenci na trhu, jelikož mnoho podniků během pandemie změnila podnikovou strategii. Zajistit nápravu případných nedokonalostí v rámci norem HCCP a BOZP. Nebo měli více času a prostoru pro hledání kvalifikovaných zaměstnanců na letní sezónu či rozšíření nabídky sortimentu pro přilákání zákazníků.

4.7 Metoda What-if

Před provedením aplikace analýzy FMEA bude provedena analýza WHAT-IF, aby se splnila návaznost těchto dvou analýz. Níže jsou uvedeny již zmíněné rizikové faktory. Cílem je pomocí této metody identifikovat nebezpečné stavy a provozní situace, které by mohly ohrozit restaurační zařízení. Postup metody What-if, lze vidět na obrázku 6.



Obrázek 6: Postup WHAT-IF analýzy
Zdroj: vlastní zpracování

1) Zdroje rizika

Nejprve je vhodné si stanovit zdroje rizika. Rizikové faktory, které mohou negativně ovlivnit chod restauračních zařízení jsou uvedeny v tabulce 4 na straně 57. Jedná se o platební neschopnost podniku, růst provozních nákladů, konkurence na trhu, růst cen potravin, normy HCCP a BOZP, živelní pohromy, chyba lidského faktoru (zaměstnanci), technické problémy, vládní omezení a nařízení, omezení ze stran úřadů, nedostatek pracovní síly, růst cen nájmu, roční období, nízká nebo zastaralá nabídka produktů a nedostatek informací. Analýza bude provedena u vybraných rizikových faktorů.

2) Formulace otázky: Co se stane, když?

Následně došlo k formulaci výzkumných otázek u zvolených rizikových faktorů pomocí analytické techniky brainstorming. Otázky pomáhají odhalit možné rizikové faktory, které restauracím mohou vzniknout v případě, že podnikatelé na ně nebudou brát dostatečné ohledy.

Konkurence na trhu

Co se stane, když bude na trhu velká konkurence?

Co se stane, když zákazníci budou navštěvovat spíše konkurenční podniky?

Co se stane, když se v blízkosti restaurace objeví nový konkurenční podnik?

Růst provozních nákladů

Co bude potřeba udělat v případě růstu provozních nákladů?

Co se stane, když nebude mít restaurace dostatečné množství finančních prostředků na vyplacení mezd z důvodu růstu minimální mzdové sazby?

Nedostatek pracovní síly

Co se stane, když zaměstnavatel neodhadne dostatečný počet najatého personálu v době sezóny?

Co se stane, když provozovatel restaurace nesežene dostatek pracovní síly?

Vládní omezení a nařízení

Co se stane, když vláda nařídí opětovné uzavření restaurací?

Co se stane, když restauratěři nebudou dodržovat příslušná nařízení a omezení?

3) Odhad možných následků

V poslední fázi této metody autorka stanovuje možné následky, které by mohli nastat. Následky vyplývají z provedení analýzy SWOT a stanovených rizikových faktorů.

Konkurence na trhu

Co se stane, když bude na trhu velká konkurence?

- nízké zisky pro restaurace,
- ukončení podnikání v oboru pohostinství a zadluženost podniku (fixní náklady, prvotní kapitál, splátky podnikatelského úvěru).

Co se stane, když zákazníci budou navštěvovat spíše konkurenční podniky?

- nízké tržby a možný krach podniku,
- snížení prodejní ceny pokrmů (nízké tržby, které nebudou stačit na pokrytí nákladů).

Co se stane, když se v blízkosti restaurace objeví nový konkurenční podnik?

- odliv zákazníků ke konkurenci,
- snížení tržeb.

Růst provozních nákladů

Co se stane v případě růstu provozních nákladů?

- navýšení mezd pro zaměstnance, růst cen elektřiny, vody a plynu a s tím spojené vyšší náklady pro podnik,
- nutné zdražování (možný odchod zákazníků ke konkurenci),

- ztrátovost podniku.

Co se stane, když nebude mít restaurace dostatečné množství finančních prostředků na vyplacení mezd z důvodu růstu minimální mzdové sazby?

- propouštění zaměstnanců,
- uzavření pracovní dohody místo zaměstnání na HPP,
- možná zadluženost podniku.

Nedostatek pracovní síly nebo naopak nadbytek pracovní síly

Co se stane, když zaměstnavatel neodhadne dostatečný počet najatého personálu?
(Nadbytečný počet zaměstnanců v podniku)

- vysoké náklady,
- nadbytečný výdaj v případě vyplacených mezd pro nepotřebný personál.

Co se stane, když provozovatel restaurace nesežene dostatek pracovní síly v době sezóny?

- dlouhá čekací doba pro zákazníka na jídlo a pití,
- odchod zákazníků z restaurace z důvodu dlouhého procesu obsluhy,
- zákazníci budou raději chodit ke konkurenci,
- frustrovanost a přepracovanost personálu,
- personál z důvodu únavy udělá častěji chyby při práci.

Vládní omezení a nařízení

Co se stane, když vláda nařídí opětovné uzavření restaurací?

- propouštění zaměstnanců,
- uzavření provozovny – snížení příjmů,
- nevyužité zásoby v podobě nakoupených surovin.

Co se stane, když restauratěři nebudou dodržovat příslušná nařízení a omezení?

- pokuty za nedodržení nařízení,
- možné uzavření provozovny,
- odchod zákazníků.
- pravidelnější kontroly a hlídky, zvýšení byrokracie, zdržování od práce.

4.8 Hodnocení rizik pomocí analýzy FMEA

Postup analýzy FMEA se skládá ze stanovení základních pravidel pro provedení analýzy, shrnutí a vypracování zprávy o analýze. V případě změny vývoje událostí je zapotřebí analýzu aktualizovat. V této části bude zpracováno hodnocení identifikovaných rizik pomocí ukazatele priority rizika značeného RPN z anglického názvu – Risk Priority Number, který napomáhá ke stanovení priorit opatření. Vzorec (1) tohoto ukazatele se skládá ze závažnosti, výskytu a detekce rizika.

$$\text{RPN} = \text{závažnost (Z)} \times \text{výskyt (V)} \times \text{detekce (D)} \quad (1)$$

Pro hodnocení pomocí analýzy FMEA bude zapotřebí sestavit tři pomocné tabulky: závažnost důsledků, pravděpodobnost výskytu a detekce. U každé je stanovena bodová stupnice, která obsahuje slovní i numerickou variantu. Tabulky 8, 9, 10 jsou konstruovány na základě publikace: *FMEA: Analýza možností vzniku vad a jejich následků* (Petrášová, 2008). Dále také podle publikace od Smejkal a Rais – Řízení rizik.

Tabulka 8: Závažnost důsledků

Závažnost důsledků (Z)	Klasifikace
Velmi kritická	10
Kritická	9
Velmi závažná	8
Závažná	7
Mírná	6
Nízká	5
Velmi nízká	4
Nepatrná	3
Zanedbatelná	2
Žádná	1

Zdroj: zpracování vlastní v souladu s (Smejkal, Rais, 2013)

Tabulka 9: Pravděpodobnost výskytu

Pravděpodobnost výskytu (V)	Klasifikace
Jistá	10
Velmi vysoká	9
Středně vysoká	8
Vysoká	7
Spíše mírná	6
Mírná	5
Nízká	4
Velmi nízká	3
Spíše nepravděpodobná	2
Nepravděpodobná	1

Zdroj: zpracování vlastní v souladu s (Smejkal, Rais, 2013)

Tabulka 10: Detekce

Detekce (D)	Klasifikace
Absolutní nejistota	10
Velmi nepravděpodobné	9
Nepravděpodobná	8
Velmi nízká pravděpodobnost	7
Nízká pravděpodobnost	6
Střední pravděpodobnost	5
Poněkud vyšší pravděpodobnost	4
Vysoká pravděpodobnost	3
Velmi vysoká pravděpodobnost	2
Téměř jistota	1

Zdroj: zpracování vlastní v souladu s FMEA

Následně autorka stanovila hodnoty rizikovým faktorům a vypočítala výsledky RPN indexu, jenž lze vidět v tabulce 11.

Tabulka 11: Výpočet RPN u rizikových faktorů

Rizikový faktor	Závažnost	Výskyt	Detekce	RPN
Platební neschopnost podniku	9	5	5	225
Růst provozních nákladů	8	6	6	288
Konkurence na trhu	8	10	4	320
Růst cen potravin	7	9	3	189
Normy HCCP a BOZP	4	9	3	108
Živelní pohromy	7	5	7	245
Zaměstnanci – chyba lidského faktoru	7	7	3	147
Technické problémy – IT, kuchyně	8	3	2	48
Vládní omezení a nařízení	9	3	10	270
Omezení ze stran úřadů	7	3	7	147
Nedostatek pracovní síly	10	7	4	280
Růst cen nájmu	8	5	6	240
Roční období	6	5	1	30
Nízká či zastaralá nabídka produktů	5	5	5	125
Nedostatek informací	5	3	5	75

Zdroj: vlastní zpracování

Podle výsledků hodnoty RPN je potřeba věnovat největší pozornost těmto rizikovým faktorům: platební neschopnost podniku, růst provozních nákladů, konkurence na trhu, živelní pohromy, vládní omezení a nařízení, nedostatek pracovní síly a růst cen nájmu. Značná část pozornosti majitelů restaurací by se poté měla věnovat rizikovým faktorům, jako jsou: růst cen potravin, zaměstnanci, normy HCCP a BOZP, omezení ze stran úřadů a v neposlední řadě nízká či zastaralá nabídka produktů. Naopak za méně rizikové faktory podle výsledné hodnoty RPN lze považovat technické problémy (IT, kuchyně), roční období a nedostatek informací.

Rostoucí provozní náklady jsou interní záležitostí a závisí na majitelovi podniku, jak se o tento rizikový faktor s vysokou hodnotou RPN bude průběžně zajímat, sledovat, a do jaké míry bude ovlivnitelný. Možnostmi řešení tohoto rizika může být několik a je důležité jeho správné vyhodnocení. Například náklady na tepelné zpracování surovin, náklady na dezinfekční prostředky a mytí nádobí nebo náklady na mzdy pro zaměstnance. Vhodným řešením může být dobře a jasně stanovená koncepce stravovacího zařízení, eventuálně sestavený projekt, jehož součástí bude předběžný výpočet nákladů. Velkou roli zde hrají zkušenosti provozovatele, které jsou zásadním bodem pro řešení tohoto rizika.

V případě faktoru vládní omezení a nařízení se jedná o podnikatelské riziko, jehož negativní stránkou jsou nařízení a normy, které vyvolají finanční ztrátu. Zmíněné riziko ovlivňuje všechny podnikatelské subjekty, nejen MSP a restaurace. Je to vnější riziko, protože jeho zdrojem jsou externí faktory a provozovatel restaurace nemá vliv na jeho příčiny.

Platební neschopnost je interní jev, který lze ovlivnit. Doporučení pro restaurace je vyhnout se riziku takovými opatřeními, aby si podnikatel nemusel brát úvěr či jinou půjčku, která by tento problém řešila jen krátkodobě. Z dlouhodobého hlediska tento způsob řešení s sebou nese akorát další rizikové faktory.

Růst cen potravin spadá do externího a neovlivnitelného rizika, jehož hrozbu lze řešit pouze dodavatelskou smlouvou. Stejně tak nelze ovlivnit velkoobchodní ceny potravin.

Dalším krokem je výpočet hodnoty RPN indexu po zavedení doporučených opatření. Doporučená opatření již autorka zmiňuje v podkapitole 4.5 *Návrhy na omezení a optimalizaci rizik, snížení dopadů rizik*. Nově vypočtené hodnoty zobrazuje následující tabulka 12, která uvádí i původní hodnoty RPN indexu seřazené podle stupně rizika.

Tabulka 12: Výpočet RPN u rizikových faktorů po stanovení opatření

Rizikový faktor	RPN	Doporučená opatření	Závažnost	Výskyt	Detekce	RPN
Konkurence na trhu	320	Analýza konkurence.	5	6	2	60
Růst provozních nákladů	288	Dohodnutí fixních cen u dodavatelů energie.	5	4	2	40
Nedostatek pracovní síly	280	Nábor nových pracovníků, brigádníků.	6	5	2	60
Vládní omezení a nařízení	270	Analyzovat vzniklou situaci.	7	2	5	70
Živelní pohromy	245	Sjednat pojištění.	5	3	3	45
Růst cen nájmu	240	Fixní nájemné ve smlouvě.	5	2	3	30
Platební neschopnost podniku	225	Finanční poradce, účetní.	6	3	2	36
Růst cen potravin	189	Zafixovat ceny u dodavatelů.	4	4	2	32
Zaměstnanci – chyba lidského faktoru	147	Pravidelné školení zaměstnanců.	5	4	3	60
Omezení ze stran úřadů	147	Dodržování a kontrola norem.	5	2	4	40
Nízká či zastaralá nabídka produktů	125	Obměňování nabídky a stálého jídelního lístku.	3	3	3	27
Normy HCCP a BOZP	108	Kontrola dodržování norem.	2	5	2	20
Nedostatek informací	75	Najmout poradce.	3	2	3	18
Technické problémy – IT, kuchyně	48	Průběžný servis a kontrola.	5	2	2	20
Roční období	30	Sezónní nabídka, firemní akce.	3	3	1	6

Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vidět v tabulce 12, výsledné hodnoty rizikového čísla RPN indexu by se po zavedení stanovených opatření snížily. V případě aplikování navrhovaných opatření nemusí majitelé restaurací řešit rizika v podobě ročních období či nedostatku informací. V současné koronavirové situaci však musí být stále obezřetní i z důvodu případného opětovného zavření provozoven ze strany vlády, a to z důvodu zhoršené epidemiologické

situace, kterou nelze zcela předvídat. Neopomínat by se stále měly také rizikové faktory: zaměstnanci – chyba lidského faktoru, konkurence na trhu, nedostatek pracovní síly nebo růst provozních nákladů.

5 Návrhy na možná opatření

Níže jsou zmíněna doporučení a návrhy změn vycházející z hodnocení rizik s nejvyšším indexem RPN vypočítaném v předcházejícím textu. Aplikovaná metodika může vést k usnadnění práce ve snaze o řízení rizik v průběhu podnikatelské činnosti majitelů restauračních zařízení nejen v době ekonomické krize. Autorka v diplomové práci stanovila několik rizikových faktorů, u kterých byly zjištěny jejich příčiny, důsledky a dopady na samotný provoz restaurací nejen v České republice, ale také v Itálii. Byla uvedena některá opatření, která by vedla k eliminaci rizikových faktorů. Rizikové faktory s vysokou hodnotou RPN, kterým je potřeba věnovat větší pozornost uvádí následující dvě tabulky 13 a 14.

V tabulce 13 jsou znovu uvedeny všechny identifikované faktory u restauračních zařízení s vypočtenou hodnotou RPN. Závažnost rizikových faktorů znázorňuje barevné rozlišení. Červená barva značí velmi rizikové faktory, žlutá střední hodnotu rizika a zelená barva značí méně závažné rizikové faktory.

Tabulka 13: Závažnost rizikových faktorů podle RPN

Rizikový faktor	Závažnost	Výskyt	Detekce	RPN
Platební neschopnost podniku	9	5	5	225
Růst provozních nákladů	8	6	6	288
Konkurence na trhu	8	10	4	320
Růst cen potravin	7	9	3	189
Normy HCCP a BOZP	4	9	3	108
Živelní pohromy	7	5	7	245
Zaměstnanci – chyba lidského faktoru	7	7	3	147
Technické problémy – IT, kuchyně	8	3	2	48
Vládní omezení a nařízení	9	3	10	270
Omezení ze stran úřadů	7	3	7	147
Nedostatek pracovní síly	10	7	4	280
Růst cen nájmu	8	5	6	240
Roční období	6	5	1	30
Nízká či zastaralá nabídka produktů	5	5	5	125
Nedostatek informací	5	3	5	75

Zdroj: vlastní zpracování

Následující tabulka 14 uvádí pouze rizikové faktory s vysokou hodnotou RPN, které by restaurační zařízení měli řešit přednostně.

Tabulka 14: Rizikové faktory s vysokou hodnotou RPN

Rizikový faktor	RPN
Konkurence na trhu	320
Růst provozních nákladů	288
Nedostatek pracovní síly	280
Vládní omezení a nařízení	270
Živelní pohromy	245
Růst cen nájmu	240
Platební neschopnost podniku	225

Zdroj: vlastní zpracování

Následující zmíněná doporučení a návrhy k eliminaci rizik vycházejí z výpočtu hodnocení rizik RPN indexem vypočítaným v předchozí kapitole a poslouží majitelům restauračních zařízení jako podklad k úvahám o včasném zachycení reálných rizik v podniku.

Konkurence na trhu

Před samotným zahájením podnikání v oblasti pohostinství je důležité provést průzkum trhu a analyzovat konkurenční prostředí. Restaurace mohou přijít s nabídkou orientálních pokrmů nebo si otevřít například vegetariánskou restauraci ve městě, kde restaurace nabízí spíše tradiční českou kuchyni. Není vhodné ani otevírat nový podnik přímo vedle již zavedené restaurace. Pokud již restauratěři mají zavedený podnik a v jejich blízkosti se objeví nová konkurence, je opět účelné analyzovat jejich nabídku a přizpůsobit se přáním svých stálých zákazníků. V době pandemie koronaviru několik restaurací zavřelo, a tím získaly naopak jiné podniky konkurenční výhodu. V době uzavření škol je přínosné zaměřit se na rodiny s dětmi a rozvoz jídel do domácností. S konkurencí si podnikatel musí poradit sám, neexistuje v tomto směru žádný pojistný produkt na pojistném trhu či dotační programy. Může však využít fondů z EU pro inovaci a rozvoj svého podnikání, což by vedlo k odlišení se od konkurenčních restaurací.

Růst provozních nákladů a cen nájmu

Růst provozních nákladů a cen nájmu zapříčiní inflace nebo zvyšování minimální mzdy pro zaměstnance. Pokud je restaurace stálým odběratelem surovin od dodavatelů, včas a řádně platí faktury za dodané zboží, lze požádat o zafixování cen v dodavatelsko-odběratelské smlouvě. Fixní ceny lze domluvit i s dodavatelem elektrické energie, vody a plynu. Pokud se zvyšují náklady na suroviny nezbyvá majitelům restaurací než navýšit prodejní ceny pokrmů. Tento jev lze sledovat i v účetnictví, zda náklady nepřevyšují výnosy. Autorka doporučuje provádět průběžné kalkulace, nejen při zakládání nového podniku.

Nedostatek pracovní síly

Tento rizikový faktor se pojí s dalším rizikem, a to zaměstnáním nekvalifikovaných zaměstnanců. Proto je nutné s dostatečným předstihem zajistit personál restauračního zařízení, aby se zamezilo výdajům na rekvalifikační a odborné kurzy. Vhodným řešením je stanovení požadavků na způsobilost, zkušenost a kvalifikaci najímaného personálu. Jak bylo zmíněno především v sezóně je nutné, aby si majitel restaurace zajistil včas dostatečné množství zodpovědných a pracovitých lidí. Důležitou roli hraje také finanční ohodnocení a spokojenost zaměstnance s firemní kulturou na pracovišti. Při hledání personálu do restauračního zařízení je vhodné podat požadavek na Úřad práce, který má k dispozici databázi uchazečů o zaměstnání nebo oslovit pracovní agenturu. Na tento rizikový faktor, stejně jako na růst provozních nákladů neexistuje na pojistném trhu pojistný produkt. Výhodou pro zaměstnavatele mohou být dotační programy ve kterých lze čerpat finanční příspěvky na nové zaměstnance přes Úřad práce nebo EU.

Vládní omezení a nařízení

Rizikový faktor vládní omezení a nařízení se nejvíce projevil v současné době v důsledku koronavirové situace. Mnoho podniků z důvodu nařízení vlády muselo uzavřít své provozovny. Jedním z řešení je čerpání dotačních programů od jednotlivých ministerstev. Jak bylo zmíněno ve vzorovém příkladu, majitel restaurace, který v koronavirové době

uzavřel svou provozovnu a nepropustil zaměstnance (5 zaměstnanců), si mohl zažádat o kompenzační bonus ve výši 282 320 Kč. Ten mu pomohl uhradit mzdy zaměstnanců, nájemné a část ušlého zisku.

Je také zapotřebí sledovat vývoj situace, rozvolnění nebo požadavky pro podávání žádostí o finanční podporu. Ale i přes vládní nařízení nemuseli restaurační zařízení omezit svou podnikatelskou činnost úplně. Mnoho jich změnilo podnikovou strategii a prodávali jídla s sebou nebo se zaměřili na rozvoz jídel do domácností. Po znovu otevření restaurací je také nutné zajistit dostatečné množství hygienických pomůcek, dezinfekce či obalového materiálu pro pokrmy s sebou. Předpisy a zákony také sleduje zmiňovaná AHR ČR, kam se mohou majitelé restaurací obrátit v případě potřeby získání informací. Na tento druh rizika by se mohlo stahovat pojištění proti přerušení provozu. Bohužel jak bylo zmíněno v předešlém textu, žádná pojišťovna v současné době tento pojistný produkt nenabízí. Z důvodu nařízení vlády a celosvětové pandemie koronaviru nedochází k proplácení pojistného, jelikož zmíněné důvody nejsou stanoveny v pojistných podmínkách, ačkoliv provozovatelé restaurací byli nuceni uzavřít své provozovny.

Živelní pohromy

U tohoto rizikové faktoru je nejvhodnější způsobem sjednat si pojištění ke snížení dopadů rizika. V případě živelní pohromy bude mít provozovatel restaurace spoustu práce s opravami, aby co v nejkratší době došlo k znovuotevření restauračního zařízení a díky sjednanému pojištění, nebude muset řešit shánění finančních prostředků na opravy škod, které v důsledku živelní pohromy vznikly.

Platební neschopnost podniku

Riziko platební neschopnosti je u MSP takřka na denním pořádku. Měsíční obrat restauračních zařízení (ve srovnání s celým rokem a sezónností) není vždy stejný. Proto je vhodné si sestavit finanční plán, který může být provázaný s marketingovými aktivitami. Je důležité znát bod zvratu, tedy hodnotu označující množství prodaných pokrmů a nápojů, jímž dokáže majitel podniku pokrýt veškeré fixní i variabilní náklady. V případě sezónních

restaurací autorka doporučuje vynakládat určité finanční prostředky do rezerv, případně zřídit překlenovací úvěr. V neposlední řadě v době koronavirové krize mohli majitelé restaurací čerpat dotační programy, které jim měly pomoci překlenout výpadek příjmů. Pro usnadnění si mohou majitelé restaurací najmout také finančního poradce nebo diskutovat finanční situaci jejich podniku s účetní.

Restaurační zařízení v České republice, ale i v Itálii mohou využít k posílení jejich podnikatelské činnosti a snížení prvotních provozních nákladů projekty od Ministerstva průmyslu a obchodu nebo Evropské unie. Jak bylo zmíněno v první části této diplomové práce. V České republice se usiluje o snižování administrativní zátěže pro podnikatele, kteří díky tomu mohou zaměřit svou pozornost na ostatní závažnější rizika ohrožující jejich podnikatelskou činnost. Snižit administrativní zátěž MSP má za úkol také Itálie.

Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo identifikovat a následně zhodnotit rizika malých a středních podniků v České republice ve srovnání s Itálií za zvolené období ekonomické krize, včetně návrhů na jejich snížení dopadů a eliminaci. Autorka se v práci zaměřila konkrétně na restaurační zařízení, jenž v době pandemie COVID 19 museli čelit novým překážkám, ohrožujícím jejich podnikatelskou činnost. Aby došlo k naplnění stanoveného cíle, bylo nutné nejprve definovat a identifikovat rizika, získat informace o rizicích malých a středních podniků v makroekonomickém prostředí, které provozují svou činnost v oblasti gastronomie na území České republiky a Itálie.

MSP tvoří významnou součást každé vyspělé ekonomiky a představují pro ni velký význam. Jsou důležité pro společnost z důvodu vytváření nových pracovních míst a celkové ekonomické prosperity. V České republice existuje více než jeden milion ekonomických subjektů, které zaměstnávají 60 % obyvatel. Malé a střední podniky oproti velkým firmám pružněji reagují na změny v domácí ekonomice, což se prokázalo i v době pandemie COVID 19, kdy někteří restauratéři změnili podnikovou strategii a zaměřili se na systém „take away“ či rozvoz jídel přímo do domácností. V letošním roce je v ČR evidováno celkem 35 000 gastropodniků a cirká polovina nepřerušila v době koronavirové krize svůj provoz.

V praktické části byla provedena nejdříve analýza SWOT, která určila slabé a silné stránky MSP, jejich příležitosti a hrozby. Analýza také napomohla k určení rizikových faktorů, které nejvíce ohrožují podnikatelskou činnost MSP. Identifikace rizik proběhla na základě pohovoru a metody brainstormingu s provozovateli restaurací v České republice a v Itálii. Autorka poté stanovila u rizikových faktorů jejich příčiny, důsledky a dopady, jenž negativně ovlivňují provoz restauračních zařízení. Aby bylo možné identifikovat rizika, která nejvíce ohrožují provoz restaurací, byl pomocí analýzy FMEA vypočten RPN index, jenž stanovil priority nutných opatření rizik, která by majitelé restaurací měli řešit přednostně. Identifikovaných rizik bylo celkem 15: platební neschopnost podniku, růst provozních nákladů, konkurence na trhu, růst cen potravin, normy HCCP a BOZP, živelní pohromy, chyba lidského faktoru, technické problémy, vládní omezení a nařízení, omezení

ze stran úřadů, nedostatek pracovní síly, růst cen nájmu, roční období, nízká nabídka produktů a nedostatek informací. Nejvyšší hodnotu RPN mělo 7 faktorů, které představují pro restaurace největší míru rizika. Pro tyto rizikové faktory byli stanoveny opatření, které mají za úkol rizika eliminovat. Jedním z doporučení na majitele podniků je zachování stabilní hladiny rezerv pro případ výpadku příjmů z důvodu sezónnosti nebo opětovného uzavření provozoven z důvodu vládního nařízení. Následným krokem byl přepočítání hodnoty RPN indexu po zavedení doporučených opatření. U všech hodnot po aplikování opatření došlo k jejich snížení pod 100 bodů.

Výsledky FMEA analýzy poukázaly na to, že restaurační zařízení nejvíce ohrožuje konkurence na trhu, růst provozních nákladů, nedostatek pracovní síly, především během sezóny, v současné době vládní omezení a nařízení ve spojitosti s pandemií COVID 19, živelní pohromy, růst cen nájmu nebo platební neschopnost podniku. Zmiňovaná rizika měla hodnoty RPN indexu vyšší než 200 bodů. Došlo k zjištění, že vládní omezení a nařízení v době pandemie koronaviru nejsou nejzávažnějším problémem ohrožujícím podnikatelskou činnost restaurací, nýbrž jde především o konkurenci na trhu, jejíž RPN index dosáhl hodnoty 320 bodů.

Vzhledem k probíhající koronavirové situaci autorka v práci dále zmínila, i jako jednu z možností snížení rizika kompenzační bonusy od státu, z nichž restauratěři mohli čerpat finanční podporu. S žádostmi o kompenzační bonus je nutné dokládat potvrzení o poklesu tržeb za rozhodné období minimálně o 50 %, a to jak v České republice, tak v Itálii. K eliminaci rizika je vhodné využít i pojistné produkty na pojistném trhu. Jak však bylo zjištěno, žádná pojišťovna v ČR ani v Itálii v současné době nenabízí pojistný produkt, který by pokryl rizika ve spojení s COVID 19 a uzavřením provozoven restaurací. Ani u stávajících pojištění na pojistném trhu pojišťoven Kooperativa, a. s., Vienna Insurance Group a Uniqa o přerušení provozu z důvodu úředního zásahu nedochází k proplácení pojistného, jelikož nařízení se musí týkat adresně na sjednané místo pojištění, tedy konkrétní provozovnu.

COVID 19 bude mít několik pozitivních i negativních dopadů jak na majitele restauračních zařízení, zaměstnance, zákazníky, dodavatele ale také na stát. Restauratěři budou nuceni

změnit podnikovou strategii, aby se udrželi na trhu, nejen z důvodu ukončení vyplácení finančních příspěvků v podobě kompenzačních bonusů, ke kterému došlo s opětovným otevřením restaurací.

Seznam citované literatury

- AHR ČR. 2020. *O asociaci* [online]. Praha [cit. 2020-10-27]. Dostupné z: <https://www.ahr-cr.cz/o-asociaci/>
- ATANASČEV, Marek. 2020. *Archiv zpráv ke koronaviru v Itálii a k mimořádným opatřením* [online]. CzechTrade.cz [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropska-unie/italie/italie>
- BALLANTI, Paolo. 2020. *Bar e ristoranti: tutti gli aiuti e bonus di dicembre 2020 e novità gennaio 2021* [online]. LeggiOggi.it [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.leggioggi.it/2020/12/29/ristoranti-e-bar-aiuti-e-bonus-dicembre>
- BARTONÍČEK, Radek a kolektiv. 2021. *Anatomie selhání: Váhání a zmatek. Proč je Česko po roce pandemie v nejtěžší krizi* [online]. Aktuálně.cz [cit. 2021-05-05]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/casova-osa-covid/>
- BIDRMANOVÁ, Markéta. 2021. *Den v byznysu: Problémy narůstají. Obří schodek a zdecimované služby* [online]. Seznam zprávy [cit. 2021-01-05]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/den-v-byznysu-obri-schodek>
- BISNODE. 2020. *Vývoj počtu restaurací* [online]. Bisnode.cz [cit. 2021-01-05]. Dostupné z: <https://www.bisnode.cz/o-bisnode/o-nas/novinky/21592-restauraci-kavaren-a-bister-bojuje-o-preziti/>
- BUSINESSINFO. 2020a. *Téměř 22 tisíc restaurací, kaváren a bister v Česku bojuje o přežití* [online]. BusinessInfo.cz [cit. 2020-10-27]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/temer-22-tisic-restauraci-kavaren-a-bister-bojuje-o-preziti>
- BUSINESSINFO. 2020b. *MZV: Strategické příležitosti pro české exportéry* [online]. BusinessInfo.cz [cit. 2021-02-27]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/italie-souhrnna-teritorialni-informace/3/>
- COVIDPORTÁL. 2021. *Kompensace* [online]. Ministerstvo vnitra [cit. 2021-04-27]. Dostupné z: <https://covid.gov.cz/situace/>

- CZECHTRADE. 2021. *Koronavirová situace v Itálii se mění každým dnem* [online]. BusinessInfo.cz [cit. 2020-02-27]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/italie-koronavirus>
- ČASTORÁL, Zdeněk. 2017. *Management rizik v současných podmínkách*. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-132-4.
- ČESKO. Zákon č. 563 ze dne 12. prosince 1991 o účetnictví. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, § 1b. ISSN 978-80-7488-016-2 Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>
- ČTK. 2020. *MMF: Světová ekonomika směřuje k nejhlubší recesi* [online]. Praha [cit. 2020-12-27]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/koronahelpdesk-e15/mmf-svetova-ekonomika-smeruje-k-nejhlubsi-recesi-od-velke-hospodarske-krize>
- DANKIEWICZ, Robert and Ostrowska-Dankiewicz, Anna. 2020. *The attitudes of entrepreneurs of the SMEs enterprises sector in Poland to key business risk* [online]. Torun [cit. 2020-11-02]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview>
- DUCHÁČKOVÁ, Eva. 2015. *Pojištění a pojišťovnictví*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-25-5.
- EC. 2020. *Entrepreneurship and SMEs* [online]. European Commission [cit. 2020-12-27]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship_en
- EUROPARL. 2020. *Malé a střední podniky* [online]. Praha [cit. 2020-10-27]. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/63/male-a-stredni-podniky>
- FRANKE, Wolf D. 1993. *FMEA: Analýza možnosti vzniku vad a jejich následků*. Praha: Česká společnost pro jakost. ISBN 80-02-00968-1.
- GENERALI. 2021. *Pojistné podmínky* [online]. Generali.it [cit. 2021-04-27]. Dostupné z: <https://www.generalit.it/>
- GOPINATH, Gita. 2020. *The Great Lockdown: Worst Economic Downturn Since the Great Depression* [online]. IMFBlog [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://blogs.imf.org/2020/04/14/the-great-lockdown-worst-economic-downturn-since-the-great-depression/>

- HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. 2009. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2560-4.
- HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. 2017. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-9185-2.
- HODKOVÁ, Zuzana. 2021. *Covid zdecimoval hospody, doslova. Každá desátá skončila* [online]. Seznam zprávy [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/covid-zdecimoval-hospody>
- HOPKIN, Paul. 2017. *Fundamentals of Risk Management*. ISBN 978-0-7494-7961-9.
- HOSPODÁŘSKÁ KOMORA. 2021. *HK vyzývá vládu k otevření zahrádek restaurací a zrušení zákazu provozu sportovišť* [online]. Praha [cit. 2021-05-27]. Dostupné z: https://www.komora.cz/press_release/hk-vyzyva-vladu-k-otevreni-zahradek
- IGI GLOBAL. 2021. *Ekonomická krize* [online]. [cit. 2021-01-02]. Dostupné z: <https://www.igi-global.com/dictionary/>
- INVESTOPEDIA. 2019. *The importance of diversification* [online]. [cit. 2020-10-27]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/investing/importance-diversification/>
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KASSERN, Edward and Trenz Oldrich. 2020. *Automated Sustainability Assessment System for SMEs Reporting* [online]. Basel [cit. 2020-10-02]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/2424854863/A5AB045EB02B4BE8PQ>
- KENTON, Will. 2021. *Financial crisis* [online]. Investopedia [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/f/financial-crisis.asp>
- KHARTIT, Khadija. 2020. *Macro Environment* [online]. Investopedia [cit. 2021-01-02]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/m/macro-environment.asp>
- KRULIŠ, Jiří. 2011. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj úspěšných firem*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-835-2.
- LANGEROVÁ, Jana. 2020. *Pojištění přerušení provozu* [online]. Podnikatel.cz [cit. 2021-01-02]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/pojisteni-preruseni-provozu-je-v-teto-situaci-na-nic-pojistovny-zvazuji-zmeny/>

- LIDOVKY.CZ. 2020. *Češi utrácejí čím dál více za stravování ve veřejných zařízeních, přispívají tím růstu české ekonomiky* [online]. Praha [cit. 2020-11-27]. Dostupné z: <https://www.lidovky.cz/byznys>
- MANAGEMENTMANIA. 2018. *Řízení rizik* [online]. [cit. 2021-01-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-rizik>
- MASTANTUONO, Alena. 2020. *Nová strategie pro MSP* [online]. Tripartita [cit. 2020-11-25]. Dostupné z: <https://www.tripartita.cz/nova-strategie-pro-msp/>
- MORDORINTELLIGENCE. 2021. *Italy foodservice market – growth, trends, covid-19 impact, and forecast (2021-2026)* [online]. [cit. 2021-01-02]. Dostupné z: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/italy-foodservice-market>
- MPO. 2021. *Program COVID 2021* [online]. Praha [cit. 2021-06-02]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/covid-2021>
- MPO. 2020. *Covid kalkulačka MPO, příklad výpočtu za listopad 2020* [online]. Praha [cit. 2021-06-02]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/>
- MPO. 2019. *Zpráva o vývoji podnikatelského prostředí v ČR v roce 2018* [online]. Praha [cit. 2020-11-27]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-podnikatelskeho-prostredi-v-ceske-republice-v-roce-2018--251001/>
- MPO. 2018. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2017* [online]. Praha [cit. 2020-12-27]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2017--241070/>
- MPO. 2017. *HORIZONT 2020* [online]. Praha [cit. 2020-12-29]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/programy-eu-na-podporu-sp/horizon/horizont-2020--232896/>
- MZV. 2020. *Souhrnná teritoriální informace Itálie* [online]. Řím [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: <https://www.mzv.cz/file/3985039>

- NEWHAM, Jim. 2021. *Business groups, associations and networking for expats in Italy* [online]. Wolters Kluwer [cit. 2021-01-02]. Dostupné z: <https://www.expatriebriefing.com/country/italy/employment-and-business/business-groups-associations-and-networking-for-expats-in-italy.html>
- OKGROUP. 2021. *COVID-19 Pojištění přerušeni provozu* [online]. OK Group, a.s. [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://www.okgroup.cz/covid-19-pojisteni-preruseni-provozu/t1240>
- OLSON, David L. and Desheng Dash WU. 2017. *Enterprise Risk Management Models*. 2th ed. Berlin: Springer-Verlag GmbH. ISBN 978-3-662-53784-8.
- PETRÁŠOVÁ, Ivana. 2008. *Analýza možných způsobů a důsledků poruch (FMEA): referenční příručka*. 4. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost. ISBN 978-80-02-02101-8.
- VEBER, Jaromír. SRPOVÁ Jitka. a kol. 2012. *Podikání malé a střední firmy* [online]. Grada [cit. 2020-11-27]. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha>
- ROSULEK, Martin. 2020. *Ekonomická krize 2020: Dopady COVID-19 na svět i ČR* [online]. Praha [cit. 2020-12-27]. Dostupné z: <https://digitalninomadstvi.cz/ekonomicka-krize-2020-covid19/>
- SMEJKAL, V. a K. RAIS. 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktual. a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4644-9.
- SMES. 2021. *Partners-Italy* [online]. [cit. 2021-01-02]. Dostupné z: <http://smesonboard.eu/en/partners/italy>
- STATISTA. 2020. *Number of food and beverage services in Italy in 2019, by region* [online]. [cit. 2021-01-02]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/780854/food-service-enterprises-in-italy/>
- TICHÝ, Milík. 2006. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-415-5.
- UNIQA. 2021. *Všeobecné pojistné podmínky*. [online]. UNIQA [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www.uniqa.cz/>

Seznam příloh

Příloha A	COVID dotační programy.....	94
Příloha B	COVID kalkulačka MPO.....	95

Příloha A – COVID dotační programy

Právnícká osoba/OSVČ	Sektor/obor	Základní podmínka	Povolání kombinace programů	webové stránky
Jsem OSVČ se zaměstnanci a chci čerpat podporu z programu COVID 2021	Všechny sektory	Všichni podnikatelé při splnění podmínek programu (zpravidla musí prokázat pokles tržeb/příjmů minimálně o 50 % za sledované období + podmínky konkrétní výzvy)	<ul style="list-style-type: none"> - COVID 2021 – MPO - Program „Ošetřovné“ pro OSVČ – MPO (pokud má dítě) - Program Antivirus – MPSV - Program COVID Úbytování II – MMR (lze kombinovat, COVID úbytování do 22.1.2021, COVID 2021 od 23.1.2021) - Program COVID Nájemné – MPO (aktuálně vyhlášená výzva za 4.Q. 2020 bude ukončena dne 8. 4. 2021 - program již nebude pokračovat) <p>NELZE ČERPAT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - COVID Nepokryté náklady – MPO - Kompenzační bonus – MF 	www.mpo.cz/covid-2021 www.mpo.cz/osetrovneOSVC www.mpsv.cz/antivirus www.mmr.cz/cs/uvod www.mpo.cz/najemne
Jsem Právnícká osoba a chci čerpat podporu z programu COVID 2021	Všechny sektory	Všichni podnikatelé při splnění podmínek programu (zpravidla musí prokázat pokles tržeb/příjmů minimálně o 50 % za sledované období + podmínky konkrétní výzvy)	<ul style="list-style-type: none"> - COVID 2021 – MPO - Program Antivirus – MPSV - Program COVID Úbytování II – MMR (lze kombinovat za období od 23.1.2021) - Program COVID Nájemné – MPO (aktuálně vyhlášená výzva za 4.Q. 2020 bude ukončena dne 8. 4. 2021 - program již nebude pokračovat) <p>NELZE ČERPAT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - COVID Nepokryté náklady – MPO - Kompenzační bonus – MF 	www.mpo.cz/covid-2021 www.mpsv.cz/antivirus www.mmr.cz/cs/uvod www.mpo.cz/najemne
Jsem Právnícká osoba se zaměstnanci a chci čerpat podporu z programu COVID - Nepokryté náklady	Všechny sektory	Všichni podnikatelé při splnění podmínek programu (zpravidla musí prokázat pokles tržeb/příjmů minimálně o 50 % za sledované období + podmínky konkrétní výzvy)	<ul style="list-style-type: none"> - COVID Nepokryté náklady – MPO - Program Antivirus – MPSV - Ostatní dosud běžící sektorové kompenzační programy lze čerpat, viz rozcestník MPO – dokompenzují se pouze nepokryté náklady <p>NELZE ČERPAT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kompenzační bonus – MF - COVID 2021 – MPO 	www.mpo.cz/naklady www.mpo.cz/osetrovneOSVC www.mpsv.cz/antivirus www.mmr.cz/cs/uvod www.mpo.cz/rozcestnik/ informace-o-koronavirus/covid-dotacni-rozcestnik--259263/
Jsem Právnícká osoba, nechci čerpat kompenzační bonus pro malá či rodinná s.r.o. a chci čerpat podporu z programu COVID - Nepokryté náklady	Všechny sektory	Všichni podnikatelé při splnění podmínek programu (zpravidla musí prokázat pokles tržeb/příjmů minimálně o 50 % za sledované období + podmínky konkrétní výzvy)	<ul style="list-style-type: none"> - COVID Nepokryté náklady – MPO - Program Antivirus – MPSV - Ostatní dosud běžící sektorové kompenzační programy lze čerpat, viz rozcestník MPO – dokompenzují se pouze nepokryté náklady <p>NELZE ČERPAT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kompenzační bonus – MF - COVID 2021 – MPO 	www.mpo.cz/naklady www.mpo.cz/osetrovneOSVC www.mpsv.cz/antivirus www.mmr.cz/cs/uvod www.mpo.cz/najemne www.mpo.cz/rozcestnik/ informace-o-koronavirus/covid-dotacni-rozcestnik--259263/
Jsem OSVČ bez zaměstnanců, nechci čerpat kompenzační bonus pro malá či rodinná s.r.o. a chci čerpat podporu z programu COVID - Nepokryté náklady	Všechny sektory	Všichni podnikatelé při splnění podmínek programu (zpravidla musí prokázat pokles tržeb/příjmů minimálně o 50 % za sledované období + podmínky konkrétní výzvy)	<ul style="list-style-type: none"> - COVID Nepokryté náklady – MPO - Program „Ošetřovné“ pro OSVČ – MPO (pokud má dítě) - Ostatní dosud běžící sektorové kompenzační programy lze čerpat, viz rozcestník MPO – dokompenzují se pouze nepokryté náklady <p>NELZE ČERPAT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kompenzační bonus – MF - COVID 2021 – MPO 	www.mpo.cz/kultura www.mpsv.cz/antivirus www.mpo.cz/najemne www.mpo.cz/osetrovneOSVC
Jsem OSVČ nebo „malé či rodinné s. r. o.“ se zaměstnanci nebo bez zaměstnanců a chci čerpat kompenzační bonus	Všechny sektory	Všichni podnikatelé při splnění podmínek programu (zpravidla musí prokázat pokles tržeb/příjmů minimálně o 50 % za sledované období + podmínky konkrétní výzvy)	<ul style="list-style-type: none"> - Kompenzační bonus Ministerstva financí za podzim 2020 a začátek roku 2021 (OSVČ, malá s.r.o. se 2 Jednateli či rodinné s.r.o.), - Program Antivirus – MPSV (pokud má zaměstnance) <p>NELZE ČERPAT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - COVID Nepokryté náklady – MPO - COVID 2021 – MPO - Jednorázový příspěvek z COVID Kultura – MPO/MK 	www.financniSprava.cz www.mpsv.cz/antivirus
OSVČ na hlavní činnost s dítětem do 10 let, popř. pokud se stará o zdravotně postiženou osobu	Všechny sektory	Všichni při splnění podmínek programu, nicméně výzva za únor z Programu „Ošetřovné“ pro OSVČ nelze kombinovat s Kompenzačním bonusem Ministerstva financí, podnikatel si musí vybrat, který z programů bude čerpat	<ul style="list-style-type: none"> - Program „Ošetřovné“ pro OSVČ – MPO <p>NELZE ČERPAT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kompenzační bonus - MF 	www.mpo.cz/osetrovneOSVC
Právnícká osoby, OSVČ na hlavní činnost - Zrušené či přeložené akce v kultuře	Kulturní sektor - živé umění	Při splnění podmínek programu pořadatelé hudebních produkcí a festivalů, výtvárných, divadelních či anečních festivalů, představení a přehládek, hudební kluby, jejichž hlavní funkcí je autorská živá hudební produkce, vytváření hudebního programu, dramaturgie (tj. provozování hudebního programu je jejich hlavní činností); technické firmy a další ekonomické subjekty zajišťující kulturní akce a svou činností zabezpečují kulturní služby veřejnosti (poskytlující služby, techniku, prostory pro kulturní program ap. – dle tohoto programu); umělecká tělesa, tj. umělecké soubory, hudební tělesa či orchestry; pořadatelé cirkusů a nového cirkusu; umělecko-managerské agentury, které zprostředkovávají či organizují kulturní program; galerie a muzea na organizaci a pořádání jednorázových kulturních akcí; divadla, nevládní neziskové organizace, které vykonávají vedlejší hospodářskou činnost v oblasti kultury (z.s., o.p.s., z.ú.).	<ul style="list-style-type: none"> - Program COVID Kultura - MPO/MK - Kompenzační bonus Ministerstva financí (právnícké osoby) OSVČ se zaměstnanci) - Program Antivirus - MPSV (pokud má zaměstnance) - Program COVID Nájemné - MPO (aktuálně vyhlášená výzva za 4.Q. 2020 bude ukončena dne 8. 4. 2021 - program již nebude pokračovat) - Program „Ošetřovné“ pro OSVČ - MPO (dítě do 10 let, popř. opatrovni zdravotně postižené osoby) <p>NELZE ČERPAT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - COVID Nepokryté náklady – MPO - COVID 2021 – MPO - COVID Kultura - jednorázová podpora 	www.mpo.cz/kultura www.mpsv.cz/antivirus www.mpo.cz/najemne www.mpo.cz/osetrovneOSVC
OSVČ na hlavní činnost s výjimkou: nezaopatřených dětí - studentů, osob pobírajících nějakou formu důchodu, rodičovský příspěvek či mateřskou a pečující osob včetně pedagogických pracovníků do max. 0,5 úvazku - jednorázový příspěvek	Kulturní sektor - živé umění	Při splnění podmínek programu pro udělení tzv. Jednorázové podpory (60 tis. Kč) individuální umělci a techniční pracovníci	<ul style="list-style-type: none"> - Program COVID Kultura – MPO - Program Antivirus – MPSV (pokud má zaměstnance) - Program COVID Nájemné – MPO (pokud nečerpal dotace na nájemné z programu COVID - Kultura) - Program „Ošetřovné“ pro OSVČ (pokud má dítě) <p>NELZE ČERPAT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - COVID Nepokryté náklady – MPO - COVID 2021 – MPO - Kompenzační bonus – MF 	www.mpo.cz/kultura www.mpsv.cz/antivirus www.mpo.cz/najemne www.mpo.cz/osetrovneOSVC

Příloha B – COVID kalkulačka MPO

COVID KALKULAČKA MPO PŘÍKLAD VÝPOČTU ZA LISTOPAD 2020

MINISTERSTVO
PRŮMYSLU A OBCHODU

Czech
Republic
The Country
For The Future

V listopadu byly usnesením vlády uzavřeny gastronomické provozovny, prodej se mohl uskutečňovat pouze prostřednictvím výdejního okénka.

RESTAURACE:

80 míst pro hosty, zavřená provozovna (v nájmu), podnikatel (OSVČ) se rozhodl nevyužít pro prodej výdejní okénko, 5 zaměstnanců na HPP (plný pracovní poměr) - všichni na překážkách dle zákoníku práce, majitel má osmileté dítě, o které se stará

	Nájem/měsíc	Počet zaměstnanců	Mzda vč. odvodů/měsíc/1 zaměstnanec	Mzdy celkem/měsíc
RESTAURACE	30 000	5	37 464	187 320

Kompence	COVID-Nájemné / měsíc (50% dotace)	Antivirus plus/měsíc (100% náhrada mzdy)	Kompenzační bonus/měsíc (30 dní, 500 Kč/den)	COVID-Gastro-Uzavřené provozovny (30 dní, 5 zaměstnanců, 400 Kč/den/zaměstnanec)	Ošetrovné OSVČ (30 dní, 400 Kč/den)	Celkem měsíční kompenzace státu
RESTAURACE	15 000	187 320	15 000	60 000	12 000	289 320

více na >> www.mpo.cz/cz/covid-kalkulacka-mpo.html