

**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ**

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

**IDENTIFIKACE RIZIK PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU  
POMOCÍ VYBRANÝCH METOD  
EKONOMICKÉ A STRATEGICKÉ ANALÝZY**

IDENTIFYING THE RISKS OF A BUSINESS ENTITY USING SELECTED METHODS OF  
ECONOMIC AND STRATEGIC ANALYSIS

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Denis Zetka**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Helena Hanušová, CSc.**

**BRNO 2018**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav soudního inženýrství  
Student: **Bc. Denis Zetka**  
Studijní program: Rizikové inženýrství  
Studijní obor: Řízení rizik firem a institucí  
Vedoucí práce: **Ing. Helena Hanušová, CSc.**  
Akademický rok: 2017/18

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

## **Identifikace rizik podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod ekonomické a strategické analýzy**

### **Stručná charakteristika problematiky úkolu:**

Vyhodnotit výsledky ekonomické a strategické analýzy provedené vhodnými vybranými metodami (fundamentální analýza, vybrané metody finanční analýzy, SLEPTE analýza, Porterův model 5F, SWOT analýza, atp.) s cílem identifikovat rizika a formulovat návrhy a doporučení umožňující jejich snížení či eventuální odstranění.

### **Cíle diplomové práce:**

Pro zvolený podnikatelský subjekt provést ekonomickou a strategickou analýzu vybranými metodami (především fundamentální analýzou a vybranými metodami finanční analýzy, SLEPTE analýzou, Porterovým modelem 5F, SWOT analýzou, atp.). Na základě zjištěných výsledků identifikovat a vyhodnotit zjištěná rizika a s přihlédnutím ke specifikům oboru podnikání formulovat návrhy a doporučení umožňující snížení některých z nich.

### **Seznam doporučené literatury:**

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

KOVANICOVÁ, Dana a Pavel KOVANIC. Poklady skryté v účetnictví. Díl 1, Jak porozumět účetním výkazům [Kovanicová, 1997]. 4. aktualizované vyd. Praha: POLYGON. ISBN 80-85967-88-X.

PORTER, Michael E. Competitive Strategy (Orig.): Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. : Free Press. 1980.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2000. x,

101 s. ISBN 80-7179-422-8.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing. 2003. 242 s. ISBN

80-247-0198-7.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně, dne

L. S.

---

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

### ***Abstrakt***

Diplomová práce je zaměřena na analýzu podnikatelského subjektu za pomoci vybraných strategických a ekonomických metod. Současný stav podnikatelského subjektu je posouzen na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Koncepty na zlepšení současného stavu jsou založeny na identifikovaných rizicích a příležitostech.

### ***Abstract***

This thesis is focused on analysis of business entity with selected strategic and economic methods. The current status of the business entity is evaluated based on analysing external and internal environment. Concepts to improve the current state of the business entity are based on identified risks and opportunities.

### ***Klíčová slova***

Riziko, analýza rizika, hodnocení rizika, řízení rizik, opatření

### ***Key words***

Risk, risk analysis, risk assessment, risk management, measure



### ***Bibliografická citace***

ZETKA, D. *Identifikace rizik podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod ekonomické a strategické analýzy*: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2018. 85 s. Vedoucí diplomové práce Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

***Prohlášení***

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne .....

.....

Podpis diplomanta

## **Poděkování**

Zde bych rád poděkoval své vedoucí diplomové práce Ing. Heleně Hanušové, CSc. za cenné rady, ochotu a čas věnovaný při vypracování. Také bych rád poděkoval jednatele společnosti Focus hotel, s.r.o. za veškeré poskytnuté informace potřebné k vypracování diplomové práce.

# OBSAH

<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>12</b>
<b>2. CÍL A METODIKA PRÁCE .....</b>	<b>13</b>
<b>3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>14</b>
<b>3.1. Strategická analýza.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2. Analýza makroprostředí.....</b>	<b>14</b>
<b>3.3. PESTLE .....</b>	<b>14</b>
3.3.1. Politické faktory .....	15
3.3.2. Ekonomické faktory .....	15
3.3.3. Sociální faktory.....	15
3.3.4. Technologické faktory .....	15
3.3.5. Legislativní faktory.....	15
3.3.6. Ekologické faktory .....	15
<b>3.4. Analýza mikroprostředí.....</b>	<b>16</b>
<b>3.5. Hybné změnotvorné síly .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1. Porterova analýza konkurenčních sil .....</b>	<b>17</b>
3.1.1. Noví konkurenti .....	17
3.1.2. Existující konkurenti.....	18
3.1.3. Substituty .....	19
3.1.4. Vyjednávací síla odběratelů.....	19
3.1.5. Vyjednávací síla dodavatelů.....	19
<b>3.2. McKinsey 7s .....</b>	<b>20</b>
<b>3.3. Fundamentální analýza.....</b>	<b>22</b>

3.3.1.	Rozvaha .....	22
3.3.2.	Výkaz zisku a ztráty .....	23
<b>3.4.</b>	<b>SWOT analýza .....</b>	<b>23</b>
<b>3.5.</b>	<b>Riziko .....</b>	<b>24</b>
<b>3.6.</b>	<b>Klasifikace rizik .....</b>	<b>25</b>
<b>3.7.</b>	<b>Analýza rizik .....</b>	<b>26</b>
<b>3.8.</b>	<b>Metody analýzy rizik .....</b>	<b>27</b>
<b>3.9.</b>	<b>Základní pojmy analýzy rizik.....</b>	<b>27</b>
<b>3.10.</b>	<b>Obecný postup analýzy rizik .....</b>	<b>28</b>
3.10.1.	Stanovení hranice analýzy rizik.....	28
3.10.2.	Identifikace aktiv .....	28
3.10.3.	Stanovení hodnoty a seskupování aktiv.....	28
3.10.4.	Identifikace hrozeb .....	29
3.10.5.	Analýza hrozeb a zranitelnosti .....	29
3.10.6.	Pravděpodobnost jevu.....	29
<b>3.1.</b>	<b>Nástroje pro snižování rizika .....</b>	<b>29</b>
<b>3.2.</b>	<b>FMEA.....</b>	<b>32</b>
<b>3.3.</b>	<b>Paretovo pravidlo 80/20 .....</b>	<b>33</b>
<b>4.</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>34</b>
<b>4.1.</b>	<b>Základní údaje o společnosti .....</b>	<b>34</b>
<b>4.2.</b>	<b>Informace o hotelu.....</b>	<b>35</b>
<b>4.3.</b>	<b>PESTLE analýza.....</b>	<b>36</b>
4.3.1.	Politické faktory .....	36
4.3.1.	Ekonomické faktory .....	37
4.3.2.	Sociální faktory.....	41

4.3.3.	Technologické faktory .....	43
4.3.1.	Ekologické faktory .....	44
4.3.2.	Legislativní faktory.....	44
4.3.3.	Závěry PESTLE analýzy .....	46
<b>4.1.</b>	<b>Porterův model pěti konkurenčních sil .....</b>	<b>46</b>
4.1.1.	Vyjednávací síla odběratelů.....	46
4.1.2.	Vyjednávací síla dodavatelů .....	47
4.1.3.	Substituty .....	47
4.1.4.	Hrozba vstupu nových konkurentů.....	47
4.1.5.	Rivalita stávajících konkurentů .....	48
4.1.6.	Závěry Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil .....	48
<b>4.2.</b>	<b>McKinseyho model 7S .....</b>	<b>49</b>
4.2.1.	Strategie .....	49
4.2.2.	Struktura .....	49
4.2.3.	Systémy .....	50
4.2.4.	Styl řízení.....	50
4.2.5.	Schopnosti .....	50
4.2.6.	Sdílené hodnoty .....	51
4.2.7.	Spolupracovníci .....	51
4.2.8.	Závěry analýzy 7S .....	52
<b>4.3.</b>	<b>Fundamentální analýza.....</b>	<b>52</b>
4.3.1.	Struktura aktiv a dlouhodobá aktiva.....	53
4.3.2.	Oběžná aktiva .....	54
4.3.3.	Pasiva.....	55
4.3.4.	Výkaz zisku a ztráty .....	56
4.3.5.	Závěry fundamentální analýzy .....	57

<b>4.4.</b>	<b>SWOT analýza .....</b>	<b>57</b>
<b>4.5.</b>	<b>FMEA.....</b>	<b>59</b>
<b>4.6.</b>	<b>Nezávažnější identifikovaná rizika na základě FMEA.....</b>	<b>62</b>
4.6.1.	Nedefinovaná strategie .....	62
4.6.2.	Nezkušenost brigádníků .....	62
4.6.3.	Nezaplacení minibarů .....	62
4.6.4.	Bezohleduplnost hosta .....	63
4.6.5.	Sezónnost.....	63
<b>5.</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....</b>	<b>64</b>
<b>5.1.</b>	<b>Výběr rizik dle Paretova pravidla.....</b>	<b>64</b>
<b>5.2.</b>	<b>Definování podnikové strategie .....</b>	<b>66</b>
<b>5.3.</b>	<b>Využití prostoru pro mimosezónní období .....</b>	<b>67</b>
<b>5.4.</b>	<b>Aktualizace webových stránek .....</b>	<b>68</b>
<b>5.5.</b>	<b>Rozpékací bagety .....</b>	<b>68</b>
<b>5.6.</b>	<b>Úprava účetních výkazů.....</b>	<b>69</b>
<b>5.7.</b>	<b>Zavedení záloh .....</b>	<b>70</b>
<b>5.8.</b>	<b>Rozšíření řad zaměstnanců.....</b>	<b>71</b>
<b>6.</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>72</b>
<b>7.</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>73</b>

# 1. ÚVOD

Diplomová práce je zaměřena na analýzu faktorů vnějšího a vnitřního okolí společnosti, na základě kterých je možné identifikovat rizika ovlivňující tuto společnost, která lze poté zvolenými metodami redukovat.

Ke zpracování této práce jsem si vybral společnost Focus hotel, s.r.o., respektive City Apart Hotel. Hodnocený hotel jsem si vybral na základě osobních zkušeností při vykonávání práce recepčního. Na této pracovní pozici jsem časem vyzoroval několik nedostatků, které mohou být redukovány. Odvětví hotelnictví je navíc velmi inspirující. Jde v něm především o komunikaci se zákazníkem a snahu uspokojit jeho potřeby.

V současné době se podnikatelské prostředí vyvíjí ohromnou rychlostí. Každým dnem se objevují nové technologie, které hrají výraznou roli v konkurenčních bojích. S rychlým vývojem produktů a služeb rostou stejně rychle také rizika s nimi spojená. Prosperující firmy neberou rizika na lehkou váhu a většina z nich má minimálně jednoho rizikového pracovníka.

Tato práce se skládá ze tří částí - teoretická, analytická a návrhová. Teoretická část slouží k nastudování probírané problematiky a k pochopení souvislostí. Analytická část je založena na zpracování vybraných metod, jejichž závěry posoudí současný stav hodnocené organizace. Návrhová část popisuje jednotlivé návrhy na zlepšení současného stavu, které byly vybrány na základě příležitostí společnosti a možností opatření nejkritičtějších rizik.



## **2. CÍL A METODIKA PRÁCE**

Hlavním cílem je úspěšná identifikace rizik společnosti na základě zpracování vybraných metod ekonomické a strategické analýzy. Na základě identifikace těchto rizik je možné daná rizika redukovat díky navrženým opatřením.

Cílem teoretické části je jednoduše vysvětlit čtenáři daný problém a metody s ním spjaté takovým způsobem, aby tuto problematiku mohl pochopit i čtenář laik. Při zpracování analytické části je vhodné postupovat nejdříve analýzou makroprostředí. K tomu byly vybrány 2 analýzy - PESTLE a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Cílem těchto analýz je identifikovat příležitosti a hrozby dané společnosti. Poté byla zpracována analýza vnitřního prostředí společnosti, která zahrnuje další 2 metody - 7S a fundamentální analýzu. Cílem těchto analýz je identifikovat silné a slabé stránky společnosti. Na základě všech výše uvedených metod je zpracována SWOT analýza, která shrnuje všechny identifikované faktory. Díky SWOT analýze, respektive slabých stránek a hrozeb, je možné zpracovat rizika, která hodnocenou společnost ohrožují. Rizika jsou zde znázorněna pomocí metody FMEA.

Cílem návrhové části je potom vybranými metodami zvolit nejzávažnější rizika, která je potřeba redukovat. Rizika, která v metodě FMEA dosáhla největších hodnot RPN, se zpravidla redukuje návrhem určitých opatření.

## **3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

### **3.1.Strategická analýza**

Strategická analýza je jeden z nejdůležitějších prvků, který management firmy při zakládání, nebo inovaci podniku využívá. Je to složitý, systematický proces, ve kterém je nutno najít a zhodnotit vztahy mezi okolím a podnikem samotným. Je tedy vhodné postupně analyzovat makroprostředí, mikroprostředí a na závěr situaci uvnitř podniku. Strategická analýza slouží jako podklad pro situace, které s velkou pravděpodobností v budoucnu nastanou. Proto je třeba brát v úvahu sebemenší faktory a mít pro vypracování této analýzy dobrou představitost a strategické myšlení, nebo předchozí zkušenosti.

Strategickou analýzu vytváříme s určitým cílem. Nalezením, analýzou a následným vyhodnocením jednotlivých rozhodujících faktorů a vztahů mezi nimi vytvoříme takovou analýzu, která bude důležitým krokem ve volbě mezi strategií současnou nebo strategií novou. Cílem strategické analýzy je také včas identifikovat jak pozitivní, tak negativní možná rizika a jejich důsledky, přičemž ta pozitivní využít, zatímco ta negativní včas eliminovat. (10, str. 3)

### **3.2.Analýza makroprostředí**

Makroprostředí lze jednoduše popsat jako hrozby a příležitosti, které ovlivňují mikroprostředí a tedy i společnost nacházející se v něm. Nejlépe lze zřejmě makroprostředí popsat PESTLE analýzou.

### **3.3.PESTLE**

PESTLE analýza má využití v procesu zkoumání vnějších vlivů působících na podnik. Metoda analyzuje hlavně vnější faktory, u kterých lze předpokládat, že svým způsobem ovlivní podnik a zároveň ji lze využít pro vypracování prognóz o důsledcích pro další rozvoj. Účelem této analýzy pro organizaci je odpovědět na tyto tři otázky:

- Které vnější faktory ovlivňují organizaci nebo její části?
- Jaké mohou mít tyto faktory důsledky?
- Které faktory jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

### **3.3.1. Politické faktory**

K politickým faktorům můžeme přiřadit např. hodnocení politické stability (forma a stabilita vlády, politická strana u moci apod.), politický postoj (postoj vůči privátním a zahraničním investicím, vztah ke státnímu průmyslu apod.), hodnocení externích vztahů (regionální nestabilita, zahraniční konflikty apod.) nebo politický vliv skupin.

### **3.3.2. Ekonomické faktory**

Do ekonomických faktorů řadíme např. makroekonomickou situaci (úroková míra, inflace, výše hrubého domácího produktu, měnová stabilita apod.), přístup k finančním zdrojům (bankovní systém, náklady na půjčky, úvěry apod.) a daňové faktory (výše a vývoj daňových sazeb, cla a daňové zatížení apod.).

### **3.3.3. Sociální faktory**

Lze chápat jako např. demografické charakteristiky (věk, velikost populace, etnické rozložení, pracovní rozdělení, geografické rozložení apod.) makroekonomické charakteristiky trhu práce (velikost příjmů, míra nezaměstnanosti apod.), sociálně-kulturní aspekty (rovnoprávnost pohlaví, životní úroveň apod.) nebo dostupnost pracovní síly.

### **3.3.4. Technologické faktory**

Do technologických faktorů řadíme např. podporu vlády v oblasti výzkumu, výdaje na výzkum a vynálezy (popř. objevy), rychlost realizace nových technologií či obecná technologická úroveň.

### **3.3.5. Legislativní faktory**

Legislativní faktory zahrnují např. existenci a funkčnost zákonů (daňové zákony, obchodní právo, legislativní omezení apod.), chybějící legislativu či další faktory (vymahatelnost práva, autorská práva, funkčnost soudů apod.).

### **3.3.6. Ekologické faktory**

Zde můžeme zařadit např. přírodní vlivy, environmentální hrozby či legislativní omezení týkající se životního prostředí. (4, str. 178-200)

### **3.4. Analýza mikroprostředí**

Mikroprostředí podniku označuje oblast především definovaným odvětvím, ve kterém se podnik nachází a konkurenčními silami, jež jsou pro formulaci mikroprostředí zásadní. V předchozí části již bylo zdůrazněno, že vztahy mezi podnikem a jeho okolím jsou pro strategickou analýzu základem. Makro faktory jako legislativa, ekonomika či technologie jsou pro podnik důležité, avšak odvětví, ve kterém firma vystupuje, je klíčové. Vymezení příslušného odvětví je tudíž velmi důležitou částí formulace podnikové strategie. Každý podnik se tedy musí přizpůsobit danému odvětví a pravidlům hry. (10, str. 22)

### **3.5. Hybné změnotvorné síly**

Odvětví, ve kterém firma vystupuje se může na základě některých faktorů a sil měnit. Ty zásadní, u kterých pozorujeme nejvýraznější efekt nazýváme hybné změnotvorné síly. Rozpoznání hybných změnotvorných sil je v rámci vymezení strategie podniku velmi podstatné. Pro vytvoření analýzy hybných změnotvorných sil, jež je součástí analýzy odvětví, je potřeba určit nejen samotné hybné změnotvorné síly, ale i jejich dopad na celé odvětví.

#### **Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví**

Velmi důležitým faktorem je poměr mezi nabídkou a poptávkou. Pokud v rámci životního cyklu odvětví dlouhodobě roste poptávka, je to impuls pro vznik nových podniků, impuls pro nové investice. V opačném případě při dlouhodobém poklesu pak podniky z odvětví odchází a investice neprobíhají.

#### **Noví zákazníci a způsob užívání výrobků či služeb**

Nároky zákazníků na produkty a služby jsou časem čím dál výraznější, je zde potřeba zákazníky charakterizovat a přizpůsobit nabízené služby. Nová doba žádá odlišné distribuční kanály a změny v marketingové komunikaci. Dnešní trh je přesycený, proto je pro většinu firem dobré zákazníky segmentovat právě dle jejich charakteristik. Může se jednat například o demografické, sociální, ekonomické, etnografické či geografické charakteristiky.

## **Nové formy marketingu**

Nové či inovované výrobky (nebo služby) mohou mít významný vliv nejen na poptávku po daném výrobku, ale i daném odvětví jako celku. Přínosným zdrojem nových zákazníků mohou být také nové marketingové trendy. Patří mezi ně například zacílení na sociální sítě, internetová fóra, blogy, sociální eventy, guerilla marketing, virální marketing a podobně. Hlavním důvodem využívání těchto forem marketingu je úspora nákladů a lepší zacílení na konkrétní segment zákazníků. (10, str. 32)

### **3.1.Porterova analýza konkurenčních sil**

#### **3.1.1. Noví konkurenti**

V rámci potenciálních nových konkurentů, kteří vstupují na trh existuje šest hlavních překážek vstupu na trh:

Úspory z rozsahu. Jedná se o to, že se se zvyšováním objemu produkce snižuje jednotková cena produktu. Úspory z rozsahu jsou poměrně velkou překážkou vstupu nových podniků na trh. Buď se nové firmy rozhodnou vstoupit na trh s velkým rozsahem produkce, přičemž se poté může snažit konkurovat cenou, nebo vstoupí na trh s produkcí menší, přičemž se s velkou pravděpodobností nevyrovná konkurenci v jednotkové ceně produktu. Úspory z rozsahu ovlivňují nejen výrobu, ale i výzkum, marketing a další.

Diferenciace produktu. Přesycenost trhu si žádá výraznou diferenciaci jak v produktu, tak ve způsobu jeho prezentace. Nedostatečná diferenciaci je často důvodem neúspěchu mnoha začínajících firem. Mnohé výrobky bývají téměř identické a jeden z mála způsobů, jak je odlišit, je značka firmy. Dobrá značka má v zákazníkovi navodit pocit jistoty a kvality. Proto jsou někteří zákazníci právě loajální vždy jen jedné určité značce. Velkou výhodou mají již zavedené, populární značky, nebo ty, které mají ve svém oboru prvenství.

Kapitálová náročnost. Jsou kapitálové výdaje, jež firma musí ve svých počátcích vynaložit na to, aby mohla být konkurenceschopná a aby získala důvěru zákazníka. Velká část těchto nákladů tudíž často vstupuje do výzkumu a vývoje, nákupu zásob nebo marketingu.

Přechodové náklady. Je další překážkou vstupu na trh, která reprezentuje náklady, jež musí odběratel vynaložit, aby přešel od produkce současného dodavatele k dodavateli novému. Patří mezi ně např. přeškolení zaměstnanců a náklady a čas na zhodnocení nového zdroje. V případě že jsou přechodové náklady vysoké, musí nově vstupující konkurovat kvalitou nebo cenou.

Přístup k distribučním kanálům. Současné distribuční kanály jsou již zaplněny produkcí zavedených firem, proto musí nově vstupující nabídnout lepší cenu nebo třeba podporu společné reklamy. Těmito náklady si avšak snižuje svůj zisk.

Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu. Firmy, které jsou již na trhu déle často mohou mít znevýhodnění mimo rozsah produkce. Jedná se například o situace, kdy využívá firma své vlastní technologie, má výhodnou polohu nebo má výhodný přístup k surovinám. (7, str. 7-11)

### **3.1.2. Existující konkurenti**

Rivalita mezi existujícími konkurenty připomíná ve své podstatě manévrování o pozici – využívání taktik jako je cenová konkurence, boje v reklamě, představování produktu, kvalitnější zákaznický servis nebo záruka. Rivalita existuje z toho důvodu, že jeden nebo více konkurentů cítí tlak, nebo vidí příležitost vylepšit si pozici. Ve většině odvětví se stává, že strategické tahy jedné firmy mohou podněcovat odvetu nebo odražení tohoto tahu konkurentem. Firmy jsou na sobě tedy vzájemně závislé. Z jednoho strategického tahu mohou kromě cíleného konkurenta utrpět ztráty také všichni ostatní v odvětví.

Některé formy soupeření, jako jsou např. boje o cenu, jsou velmi nestabilní a mohou zanechat celé odvětví v horším stavu, než bylo v předchozím profitabilním stavu. Snížení ceny produktu jsou ve většině případů lehce dorovnány konkurencí, což znamená pouze menší marži pro všechny. Na druhou stranu boje o lepší reklamu zvyšují poptávku a celkové povědomí o produktech. Zdravá konkurence je pro odvětví prospěšná, jelikož bez ní by firmy nebyly tolik inovativní.

### **3.1.3. Substituty**

Všechny firmy průmyslu soutěží s ostatními firmami produkující substituční produkt. Substituty limitují potencionální výdělek tím, že vytváří horní strop ceny, kterou by si mohly firmy účtovat. Čím atraktivnější je cena-výkon alternativního nabízeného substitutu, tím je imaginární víko profitu pevnější. Nalezení substitučního produktu je jen otázkou pátrání po produktu, který by prováděl stejné funkce, jako současný produkt v daném průmyslu. Někdy pro nalezení substitutu musí analytik opustit pouze oblast svého odvětví a zapátrat i v odvětvích jiných. Kupříkladu makléři cenných papírů mohou být konfrontováni v dnešní době substitutem jako jsou realitní kanceláře nebo pojišťovny. Boj mezi substitučními produkty je z převážné části veden reklamou. V dnešní době je spousta substitutů, tudíž panuje boj o nejnižší ceny, nebo nejlepší kvalitu.

### **3.1.4. Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratelé bojují s odvětvím tak, že je nutí co nejvíce snižovat ceny, vyjednávají pro lepší kvalitu nebo více doprovodných služeb a tím nutí dodavatele k vyšším nákladům a tím pádem menším profitům. Odběratelé jsou ve vyjednávací výhodě pokud nastanou následující skutečnosti:

- Odběratelé nakupují velké objemy, na kterých jsou dodavatelé závislí,
- Odebírané produkty tvoří významnou část z odběratelových nákladů,
- Odebírané produkty jsou standardní nebo nediferencované,
- Kupující představují věrohodnou hrozbu zpětné integrace,
- Produkt je nedůležitý pro kvalitu odběratelových produktů či služeb
- Odběratel má mnoho informací (o cenách, ostatních dodavatelích apod.)

### **3.1.5. Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé mohou využít vyjednávací síly, mezi zúčastněnými v odvětví, hrozbou zvýšení ceny nebo snížení kvality prodávaného zboží či služeb. Silní dodavatelé si na základě toho mohou hrát s profitabilitou celého odvětví. Podmínky, které dělají dodavatele silnými se odrážejí od těch, které dělají silné odběratele. Jsou to například:

- Několik dominantních dodavatelů,
- Jejich produkty nelze nahradit jiným substitutem,
- Prodávaný produkt je důležitý pro odběratelův byznys,
- Prodávaný produkt je dobře diferencovaný od ostatních,
- Prodávající představuje věrohodnou hrozbu dopředné integrace ( např. snížení počtu mezičlánků). (8, str. 17-28)

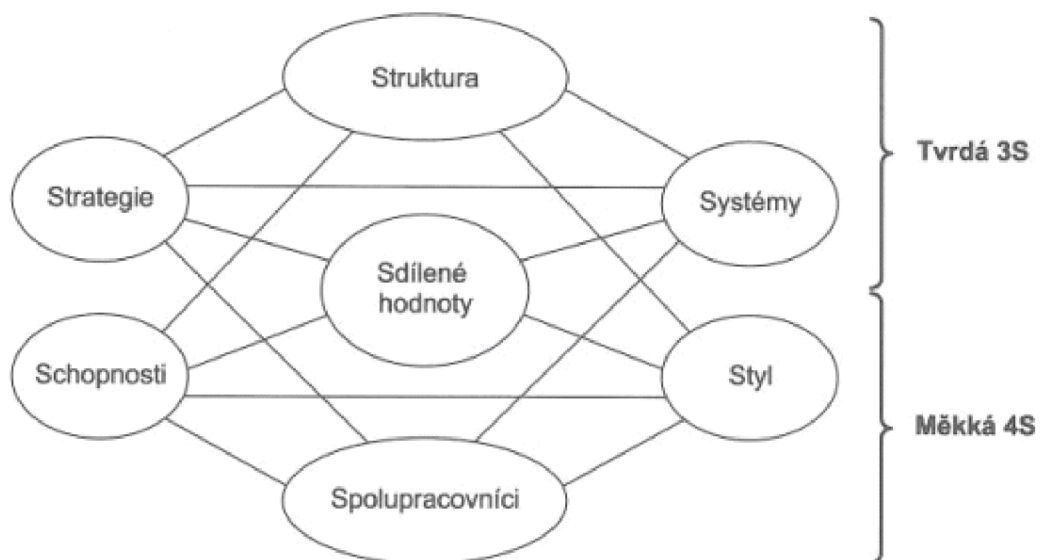
### **3.2.McKinsey 7s**

Model firmy McKinsey byl založen v sedmdesátých letech, aby pomohl manažerům s organizačními změnami. Model vyžaduje, aby při implementaci změn byly brány v úvahu všechny faktory najednou. Název „7S“ je odvozen od jednotlivých faktorů uvedených níže:

- Strategie,
- Struktura,
- Systémy,
- Styl vedení,
- Spolupracovníci,
- Schopnosti,
- Sdílené hodnoty.

Aby byla zajištěna úspěšná implementace strategie, musí brát firma v potaz, bez ohledu na velikost firmy, všech sedm faktorů, jelikož jsou mezi sebou provázané. Důležitost jednotlivých faktorů se však časem často mění. (6, str. 73)





Obr. 1: 7S (6)

Tři horní faktory bývají označovány jako „tvrdá S“. Jedná se o strategii, strukturu a systémy.

**Strategie** - vyjadřuje vizi a cíle organizace a zároveň popisuje, jakým způsobem bude společnost reagovat na příležitosti a případné hrozby.

**Struktura** - je chápána jako organizační uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti a vztahu mezi podnikatelskými jednotkami.

**Systémy** - jsou to procesy sloužící k řízení každodenních aktivit organizace. Patří mezi ně komunikační systémy, manažerské informační systémy, kontrolní systémy nebo inovační systémy.

Mezi „měkká 7S“ patří dolní čtyři faktory, které jsou méně hmatatelné a mají zejména kulturní povahu. Patří mezi ně:

**Spolupracovníci** - jsou v podstatě lidské zdroje organizace, s nimiž je spojen výcvik zaměstnanců, vztahy mezi zaměstnanci, loajalita vůči firmě nebo funkce. Dělí se na kvantifikovatelné (např. systém odměňování zaměstnanců) a nekvantifikovatelnými (např. morální hlediska).

**Schopnosti** - znamená kompetentnost organizace ke své činnosti. Není to pouze souhrn znalostí všech zaměstnanců. Jde především o synergický efekt a vazby. Aby se znalosti

mezi zaměstnanci mohly efektivně šířit, podnik se musí vyvinout na učící se (popř. znalostní) organizaci. Učící se organizace podporuje šíření znalostí uvnitř firmy. V případě, že uvnitř organizace žádný zaměstnanec danými znalostmi nedisponuje, je možné získat znalosti zvenku.

**Styl** - vyjadřuje, jakým způsobem vedení řídí zaměstnance a jak přistupuje k problémům. Do této skupiny patří také organizační kultura, což jsou normy a postoje, které se časem vyvinuly a staly vlastnostmi organizace.

**Sdílené hodnoty** - popisují ideu, kam by měla společnost směřovat, sdílenou mezi zaměstnanci. Úzce souvisí s vizí společnosti, která zaměstnancům vysvětluje, co přesně a proč chce organizace dosáhnout. Nepostradatelnou roli zde hraje vedení, které musí být v rámci sdílení hodnot vzorem pro ostatní. (6, str. 73-75)

### **3.3.Fundamentální analýza**

*„Fundamentální analýza je založena na rozsáhlých znalostech vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy, na zkušenostech odborníků, na jejich subjektivních odhadech i na citu pro situace a jejich trendy. Zpracovává velké množství kvalitativních údajů a pokud využívá kvantitativní informaci, odvozuje zpravidla své závěry bez použití algoritmizovaných postupů. Východiskem fundamentální analýzy podniku je obvykle identifikace prostředí, ve kterém se podnik nachází.“* (9, str. 3)

#### **3.3.1. Rozvaha**

Rozvaha je základním účetním výkazem, který zachycuje jak aktiva na jedné straně, tak pasiva na straně druhé. Aktiva vyjadřují stav majetku a pasiva jsou zdrojem krytí daného majetku. Základním pravidlem rozvahy je, že se aktiva musí rovnat pasivům.

Aktiva se dělí na stálá a oběžná. Stálá aktiva vyjadřují dlouhodobý majetek sloužící k činnosti podniku. Tento majetek se postupně opotřebovává. Oběžná aktiva jsou na druhou stranu více likvidní, spotřebovávají se a proces jejich přeměny na peníze obvykle netrvá déle než jeden rok.

Pasiva jsou rozdělena podle vlastnictví zdrojů, které slouží ke krytí aktiv. Člení se tedy na vlastní a cizí zdroje. Vlastní zdroje v sobě zahrnují především základní kapitál, fondy a výsledek hospodaření. Cizí zdroje jsou tvořeny rezervami, úvěry a závazky.

### 3.3.2. Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty zachycuje náklady a výnosy, které u rozvahy nenajdeme. Zároveň slouží k určení výsledku hospodaření. Podstatu výkazu zisku a ztráty lze zjednodušeně vyjádřit jako:

$$\text{VÝNOSY} - \text{NÁKLADY} = \text{VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ}$$

Výnosy lze definovat jako peněžní částka, kterou podnik získá ze svých činností. Výnosy v sobě zahrnují jak hodnotu spotřebovaného majetku, tak i určitý přírůstek.

Náklady lze definovat jako peněžní vyjádření spotřeby majetku. V rozvaze se náklady jeví jako úbytek majetku. Ve výkazu zisku a ztrát se zase jeví jako spotřeba, opotřebení majetku nebo závazky.

Výkaz zisku a ztrát je v ČR členěn dle druhového členění nákladů. Zahrnuje provozní, finanční a mimořádné aktivity. (1, str. 52-58)

### 3.4. SWOT analýza

Je to přístup hodnotící podnik na základě vnitřních a vnějších faktorů. SWOT je rozdělena do čtyř částí - silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby. Silné a slabé stránky vyjadřují faktory z mikroprostředí podniku, zatímco příležitosti a hrozby jsou spojeny s makroprostředím.

Základní strategie, které jsou ze SWOT analýzy odvoditelné:

- SO - využívají se silné stránky ve prospěch příležitostí
- WO - k využití příležitostí bývají překonány slabé stránky
- ST - k překonání hrozeb využíváme silné stránky
- WT - snaha redukovat slabé stránky a vyhnout se hrozbám(3, str. 15)

<p style="text-align: center;"><b>Silné stránky</b> (<i>strengths</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky</b> (<i>weaknesses</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p style="text-align: center;"><b>Příležitosti</b> (<i>opportunities</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p style="text-align: center;"><b>Hrozby</b> (<i>threats</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obr. 2: SWOT analýza (11)

### 3.5. Riziko

Pojem riziko (z italského „risico“) označovalo v dávných dobách nějaké úskalí, kterému je třeba se vyhnout (má úzkou souvislost s mořeplavectvím). Ve starších spisech je možné najít pojem riziko ve spojení s odvahou něco udělat. Později byl pojem riziko vnímán spíše jako možná ztráta, respektive skutečnost, že riziko vyjadřuje určitou hrozbu. Dnes se rizikem rozumí často nebezpečí vzniku škody, ztráta nebo také nezdár při podnikání.

Pojem riziko je definován různě:

- Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru,
- Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení,
- Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků,
- Nebezpečí chybného rozhodnutí,
- Možnost vzniku zisku nebo ztráty.

Druhy rizik:

- Ekonomická,
- Politická a teritoriální,
- Bezpečnostní,
- Právní a spojená s odpovědností za škodu,
- Předvídatelná a nepředvídatelná,
- Specifická – např. pojišťovací. (12, str. 66-67)

### **3.6. Klasifikace rizik**

Zdroje rizika mohou být klasifikovány jako **dynamické** a **statické**, **čisté** nebo **spekulativní** a **celkové** a **dílčí**. Řada rizik patří mezi neovlivnitelná rizika, zbylé ovlivnitelné pak může určitými prostředky snižovat např. manažer.

#### Finanční a nefinanční riziko

Někdy zahrnuje riziko finanční ztrátu, v jiných situacích nikoliv. Finanční riziko zahrnuje jmění subjektu a očekávané příjmy, o které by mohl kvůli působení hrozby přijít. Následující tři faktory ovlivňují hodnotu finančního rizika:

- Subjekt, který je vystaven případné ztrátě,
- Finanční ztráta na základě snížení hodnoty aktiva,
- Působící hrozba, jež může zavinit škodu.

#### Statické a dynamické riziko

Dynamická rizika jsou založena na změnách v okolí firmy a ve firmě samé. Může se jednat například o rizika v rámci politiky, ekonomiky, konkurence či spotřebitelů. Firma obvykle nemůže tato rizika spolehlivě řídit. Dynamická rizika jsou také hůře předvídatelná než statická rizika.

Statická rizika jsou rizika, která vznikají mimo působení ekonomiky či politiky. Jsou to rizika zapříčiněná buď lidskou vinou, nebo přírodním nebezpečím. Statická rizika lze lépe pojistit, jelikož se s určitou pravidelností časem znovu objevují.

### Čistá a spekulativní rizika

Spekulativní riziko vyjadřuje možnost existence ztráty nebo zisku. Typickým příkladem může být hazardní hra, nebo podnikání za účelem zisku, které však s sebou přináší reálné nebezpečí neúspěchu.

Naopak čisté riziko vyjadřuje možnost pouze ztráty, nebo ztráty žádné. Typickým příkladem může být automobil pořízený jako spotřební věc. Buď nám nepřinese ztrátu žádnou, nebo nám přinese ztráty v podobě např. nutných oprav.

### **3.7. Analýza rizik**

Než je vůbec možné rizika snižovat nebo eliminovat, je nutné nejdříve provést analýzu rizik. Analýza rizik je založena na identifikaci hrozeb, určení pravděpodobnosti jejich uskutečnění a předvídání, jak velký dopad by mohly dané hrozby na aktiva mít.

Analýza rizik tedy zpravidla zahrnuje:

- **Identifikaci aktiv** – vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, která vlastní,
- **Stanovení hodnot aktiv** – definuje význam aktiva pro subjekt, dopad na poškození aktiva a samotnou hodnotu daného aktiva,
- **Identifikaci hrozeb a slabin** – aktiva mohou být negativně ovlivněna určitými událostmi, je nutné identifikovat právě slabá místa, která umožňují působení hrozeb,
- **Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti** – určení míry výskytu hrozby a zranitelnost subjektu vůči hrozbě.

Výsledky analýzy pomohou vedení organizace v následném řízení rizik. Je vhodné stanovit si úroveň rizik, podle které se budou následně rizika redukovat, nebo dokonce eliminovat. Důvodem stanovení hranice hodnoty rizik je úspora peněžních prostředků. Pokud by chtěla firma eliminovat všechna nalezená rizika, vedlo by to k přemrštěným nákladům. Abychom pokryli všechny jednotlivé činnosti, je dost možné, že se hodnocení rizik bude muset provést vícekrát. (12, str. 70-71)

### **3.8. Metody analýzy rizik**

Existují dva přístupy analýzy rizik, které se liší způsobem vyjádření hodnocených veličin. Jedná se o metody kvalitativní a kvantitativní.

#### Kvalitativní metody

U této metody mohou být rizika vyjádřena číslem, pravděpodobností, nebo i slovně. Tyto metody jsou rychlejší, levnější a jednodušší. Je to dáno především proto, že aktiva není nutné vyjadřovat v penězích. V penězích se nevyjadřuje ani škoda způsobená realizací hrozby. Nevýhodou může být problém při posuzování částky nákladů na odstranění rizika, které touto metodou bylo (např. slovně) charakterizováno.

#### Kvantitativní metody

Využívá matematické výpočty rizika z četnosti výskytu hrozby a jejího dopadu. Kvantitativní metody jsou sice zdlouhavější a složitější, poskytují však finanční vyjádření rizik, což je v konečném důsledku pro následné ošetřování rizik přijatelnější řešení. Tyto metody jsou přesnější, avšak jsou také náročnější na lidské zdroje. (12, str. 85)

### **3.9. Základní pojmy analýzy rizik**

#### Aktivum

Aktivum je položka, která má pro subjekt nějakou hodnotu. Výše hodnoty se může snížit na základě působení hrozby. Při ocenění hodnoty pro subjekt je třeba brát v úvahu také fakt, že je hodnota aktiva relativní. Aktivum může být jak hmotné, tak nehmotné.

#### Hrozba

Hrozba je někdo nebo něco, jenž nežádoucím způsobem působí na aktivum. Může se jednat jak o chybu člověka, tak například o přírodní katastrofu. Škoda způsobená vlivem hrozby se nazývá dopad hrozby. Hodnota dopadu hrozby může být odvozena od absolutní hodnoty ztrát, nebo od nákladů na odstranění způsobených škod.

## Zranitelnost

Zranitelnost je nějaká slabina analyzovaného aktiva, která dává možnost nežádoucím vlivům napáchat škodu. Zranitelnost aktiva bývá hodnocena dle citlivosti (náchylnosti k poškození) a kritičnosti (důležitost pro subjekt). Zranitelnost tedy vzniká tam, kde je vzájemně ve styku ona hrozba s daným aktivem.

## Protiopatření

Protiopatření je prostředek, díky kterému dokážeme snížit zranitelnost, škodu nebo zmírnit působení hrozby. Protiopatření je charakterizováno efektivitou a náklady. Náklady vyjadřují částku, za kterou je třeba pořídit ochranu analyzovaného aktiva. Efektivita pak vyjadřuje snížení účinku možné hrozby. (13, str. 94-95)

### **3.10. Obecný postup analýzy rizik**

Při analýze rizik se zpravidla postupuje podle činností uvedených níže. Aktivum často bývá negativně ovlivněno kombinací rizik, odděleně působí jen příležitostně. Z hlediska nákladů na odstranění rizik často není efektivní zbavit se všech, ale jen těch klíčových.

#### **3.10.1. Stanovení hranice analýzy rizik**

Hranice analýzy rizik můžeme vnímat jako pomyslnou čáru, jež nám odděluje zainteresovaná aktiva (která jsou při aktuální analýze relevantní) od ostatních aktiv, ze kterých je subjekt složen.

#### **3.10.2. Identifikace aktiv**

„Identifikace spočívá ve vytvoření soupisu všech aktiv ležících uvnitř hranice analýzy rizik. Při rozhodování o zařazení daného aktiva na soupis se uvede název aktiva a jeho umístění.“

#### **3.10.3. Stanovení hodnoty a seskupování aktiv**

Hodnota aktiv je založena na velikosti možné škody způsobené zničením či ztrátou aktiva. Obvyklým odhadem pro posouzení hodnoty daného aktiva se používají jak nákladové charakteristiky (např. pořizovací cena), tak výnosové charakteristiky (když aktivum přináší pro subjekt přínos). Do hodnoty aktiva se započítává také vztah subjektu k aktivu.



### 3.10.4. Identifikace hrozeb

Tato část je zaměřena na nalezení a prozkoumání všech možných hrozeb a následně výběr těch, které by mohly mít negativní dopad na subjekt. Při identifikaci hrozeb lze vycházet ze seznamu hrozeb nebo dřívějších zkušeností. Vhodné je také využít brainstormingu, který vyloučí fakt, že jedinec může nějaké hrozby opomenout.

### 3.10.5. Analýza hrozeb a zranitelnosti

Identifikované hrozby z předchozího bodu se porovnají s každým relevantním aktivem a u aktiv, které jsou hrozbě reálně vystaveny, se určí úroveň hrozby a zranitelnost aktiva. Protiopatření použitá pro zmírnění hrozby či zranitelnosti jsou při této analýze taktéž brána v úvahu.

### 3.10.6. Pravděpodobnost jevu

Jev, který by ohrozil aktivum, nastane pouze s určitou pravděpodobností. Pro výpočet této pravděpodobnosti musíme vědět, zda je jev náhodný, nebo jej lze odhadnout (případně vyloučit). (13, str. 99-102)

## 3.1. Nástroje pro snižování rizika

Je jasné, že s riziky musíme počítat, a to nejen v podnikání. Některá rizika lze však přesunout nebo zadržet. V jiných situacích se zase můžeme riziku vyhnout nebo jej redukovat. Kdy je vhodné využít transferu, kdy retence a kdy je vhodné se pojistit? Vždy je třeba používat tyto nástroje v situaci, kdy jsou tím nejvýhodnějším nebo nejméně nákladným způsobem dosažení menšího rizika. V následující tabulce lze vidět čtyři skupiny kombinací různé pravděpodobnosti a tvrdosti.

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

Obr. 3: Řízení rizika (13)

Pokud je tvrdost příliš vysoká, není možná retence rizika. Proto je třeba využít jinou metodu. Pokud je zároveň velká pravděpodobnost rizika, je finančně velmi nákladné využít pojištění. Nejvhodnější metodou pro kombinaci vysoké pravděpodobnosti a vysoké tvrdosti je tedy pouze vyhnutí se riziku nebo jeho redukce. Redukovat je dobré alespoň na zvládnutelnou úroveň.

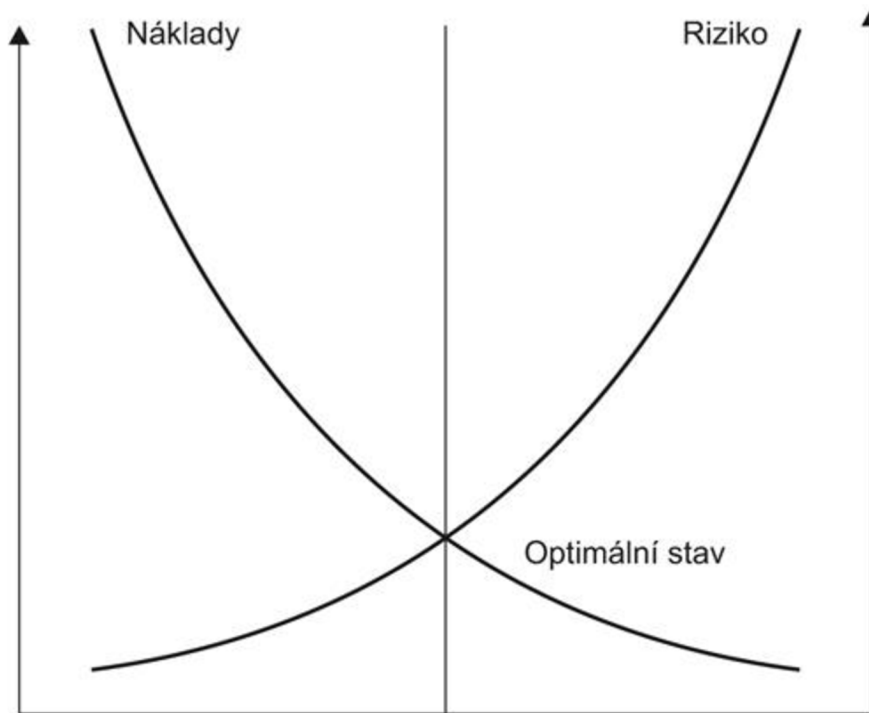
Rizika, jež jsou kombinací vysoké pravděpodobnosti ztráty a nízkou tvrdostí se často řeší buď retencí, nebo redukcí. Firma si může v určitých případech dovolit riziko přijmout (retence), jelikož možné ztráty nejsou kritické a náklady na transfer jsou vysoké. Redukcí firma může snížit pravděpodobnost vzniku ztráty.

Rizika charakterizovaná nízkou pravděpodobností spolu s vysokou tvrdostí se řeší nejlépe pojištěním. Jelikož je pravděpodobnost ztráty nízká, pojištění nebude zdaleka tak drahé jako s vysokou pravděpodobností. Zároveň vysoká tvrdost naznačuje možné katastrofické následky pro aktivum.

Jako poslední je kombinace nízké tvrdosti s nízkou pravděpodobností, kde je nejčastěji riziko přijímáno (retence rizika). Nastává jen velmi málo a zároveň nezpůsobí velké ztráty. Bylo by tedy pro firmu zbytečné vázat v takových rizicích finance. (13, str.130-131)

Existují ovšem rizika, která nemůžeme hodnotit podle výše uvedené tabulky. Jde například o rizika jako např. úraz zaměstnance nebo ekologické katastrofy, které vyžadují jiný přístup než doporučovaný onou tabulkou. Taktéž nelze využít retenci rizika tam, kde by byly porušeny právní předpisy. Součástí rozhodování o použité metodě jsou samozřejmě náklady na snížení rizika.

U těchto nákladů platí závislost, dle které existuje optimální stav mezi náklady na snížení rizika a výší rizika (a možnou škodou, které by hrozba způsobila). Na níže uvedeném obrázku je možné vidět optimální stav.



Obr. 4: Vzájemný vztah nákladů a potencionálních škod (2)

Součástí procesu snižování rizik by měl být tedy i cost management resp. strategické řízení nákladů. Cost management snižování rizik zahrnuje veškerou cenovou problematiku.

### 3.2.FMEA

Failure Mode and Effect Analysis je nejrozšířenější metodou expertní analýzy. Skládá se z dvou následujících fází:

**Verbální fáze**, která se zaměřuje na identifikaci

možného vzniku poruch,

možných způsobů poruch,

možných následků poruch.

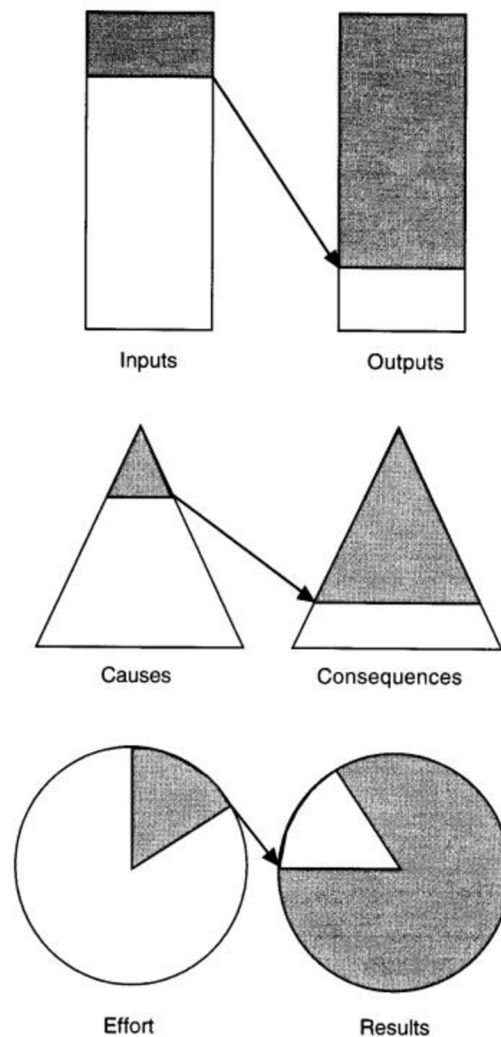
Na vypracování této fáze je vhodné využití brainstormingu.

**Numerická fáze**, která je zaměřena na tříparametrický odhad rizik projektu s použitím indexu RPN. U každého ze tří parametrů se používá stupnice, kterou si expert sám zvolí (např. 1-5, nebo běžněji 1-10).

V prováděné analýze se zpravidla identifikuje několik různých způsobů poruch. V takovém případě se pro každý ze způsobů určí hodnota RPN. Poté se hodnoty RPN vzájemně sečtou. Na základě porovnání s ostatními RPN může expert určit, která rizika ošetřovat a která nikoliv. Expert však musí brát v potaz, že málo pravděpodobná rizika přinášejí obvykle závažné nebezpečí. Po eventuální úpravě projektu (snížením rizika) by se měla také snížit hodnota RPN. (14, str. 183)

### 3.3.Paretovo pravidlo 80/20

„Pravidlo 80/20 tvrdí, že mezi příčinami a výsledky, vstupy a výstupy, úsilím a prospěchem je nerovnováha. Dobrým měřítkem této nerovnováhy je vztah 80/20. Typický vzorec tohoto vztahu ukazuje, že 80 procent všech výstupů vzniká z 20 procent vstupů, 80 procent důsledků vyplývá z 20 procent příčin. Nebo 80 procent výsledků vychází z 20 procent úsilí. Ze světa byznysu známe mnoho příkladů pravidla 80/20: 20 procent výrobků je obvykle zdrojem 80 procent tržeb a totéž platí pro 20 procent zákazníků. A 20 procent výrobků a zákazníků přináší 80 procent zisk organizace.“ (5, str. 13)



Obr. 5: Vyobrazení Paretova pravidla (5)

## 4. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Na začátku této kapitoly budou zpracovány analýzy uvedené v teoretické části. Jedná se tedy o analýzu makroprostředí (SLEPTE) a analýzu mikroprostředí (odvětvový Porterův model pěti konkurenčních sil a 7S). Následně dojde k srovnání ekonomické situace skrze fundamentální analýzu. Výstup všech těchto analýz a výpočtů se bere jako vstup pro SWOT analýzu. Závěrem bude provedena analýza firmy z hlediska rizik pomocí metody FMEA.

### 4.1. Základní údaje o společnosti

Název společnosti: Focus Hotel s.r.o.

Vznik: 25. ledna 2007

Sídlo: Brno, Komárovské nábřeží 405/2, PSČ 61700

IČO: 27717097

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 200 000 Kč

Předmět podnikání: -hostinská činnost

-prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin



Obr. 6: Logo společnosti (15)

## **4.2. Informace o hotelu**

Společnost Focus Hotel s.r.o. byla založena v roce 2007 současným majitelem společnosti rakouského původu. Společnost má několik jednatelů, z toho pouze jednoho žijícího v České republice. Základní kapitál 200 000 Kč byl splacen v celé výši. Společnost je vedena v obchodním rejstříku pod jménem Focus Hotel s.r.o., zatímco samotný název hotelu se liší. O provoz celého hotelu se v současné době stará jednatelka za Českou republiku, Mgr. Šárka Rouzková.

City Apart Hotel disponuje velmi klidnou lokalitou nedaleko centra. Deset minut chůze vzdálené je obchodní centrum Vaňkovka a Lidl. Klidná lokalita se dá považovat jak za konkurenční výhodu, tak částečnou nevýhodu.

City Apart Hotel o celkové kapacitě 40 pokojů poskytuje ubytování až pro 90 osob. Mimo ubytování poskytuje tento hotel také 3 školící místnosti s potřebným vybavením. Hodnocený hotel je koncipován především pro podnikatele a zaměstnance partnerských firem, pro které klidná lokalita přináší možnost nerušeně pracovat či relaxovat.

City Apart Hotel mimo hlavní služby nabízí také služby doplňkové. Mezi hlavní doplňkové služby, což je i jeden z předmětů podnikání, je prodej kvasného lihu a lihovin. Dále hotel nabízí možnost relaxu v sauně, masáže, bezplatné podzemní parkoviště a snídaně zahrnuté v ceně pobytu.

### **4.3. PESTLE analýza**

PESTLE (popř. SLEPTE) analýza se zaměřuje na makroprostředí podniku. Skládá se z politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů, které značně ovlivňují hodnocenou organizaci.

#### **4.3.1. Politické faktory**

Jako nejvýznamnější politický faktor lze zařadit politickou situaci v ČR. Vliv vlády může výrazně ovlivnit veškeré podnikatelské subjekty. Jelikož je současná vláda již čtrnáctou od založení samostatné České republiky, lze říci, že je situace nepříliš vyhovující v rámci stability. Každá nová vláda si diktuje své podmínky, na což mohou doplatit právě zmíněné podnikatelské subjekty. Vystřídalo se jak více premiérů a docházelo také ke střídání pravice a levice.

Současnou vládnoucí stranou je hnutí ANO 2011, vedeno premiérem Andrejem Babišem. Tato vláda nahradila bývalou vládu Bohuslava Sobotky. Současná vláda ČR byla jmenována 13. prosince 2017 Milošem Zemanem, prezidentem ČR. Po neúspěšném vyjednávání s ostatními osmi stranami o sestavení vlády podala vláda Andreje Babiše demisi, ve které se současně nachází. (20)

Vláda Andreje Babiše má na programu šest hlavních strategických směrů. V první řadě je to pojem Digitální Česko (vysokorychlostní internet všude, zbavení se nadměrné administrativy apod.). Jako další je sestavení strategického investičního programu, důchodová a státní reforma, posílení bezpečnosti a zvýraznění ČR v Evropě.

Důležitým politickým faktorem je také zahraniční politika, která zahrnuje postoj k investicím. V současné době ČR efektivně čerpá dotace z fondů Evropské unie. Obrovský vliv na obchodování se zahraničím měl vstup jak do NATO (v roce 1999), tak do Evropské unie (v roce 2004). (22)

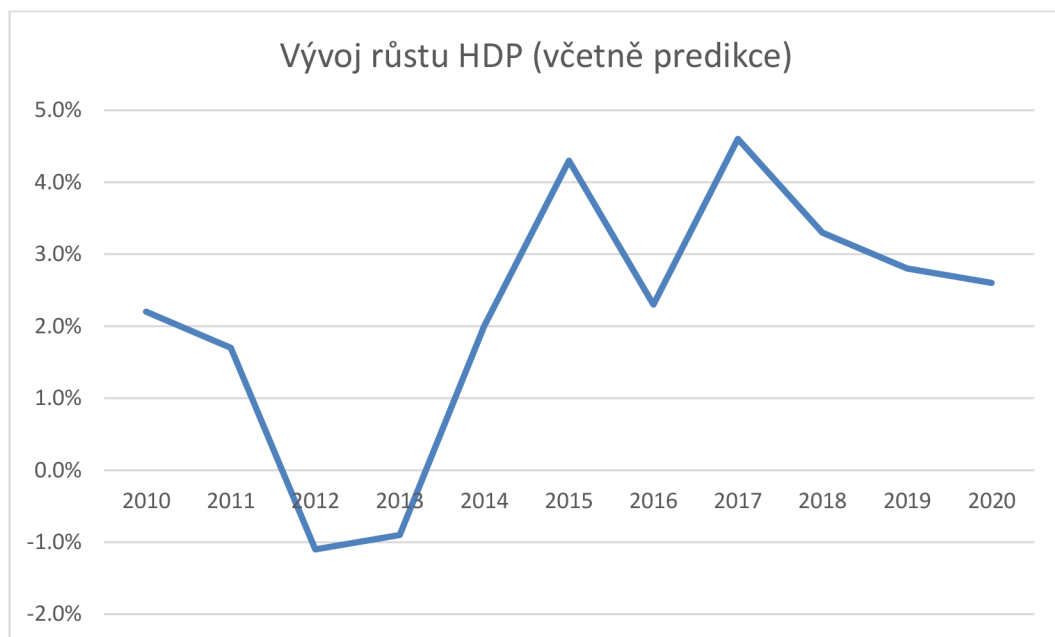
Politické faktory mohou být pro organizaci jak pozitivní, tak negativní. Vždy záleží na tom, která politická strana je momentálně u moci a jak moc bude dané odvětví ovlivňovat.



### 4.3.1. Ekonomické faktory

Jako nejdůležitější ekonomický faktor, který udává výkonnost ekonomiky státu, je nutné zmínit ukazatel HDP.

„**Hrubý domácí produkt (HDP)** je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území; používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky. Může být definován, resp. spočten třemi způsoby: (1) produkční metodou, (2) výdajovou metodou a (3) důchodovou metodou.“ (16)

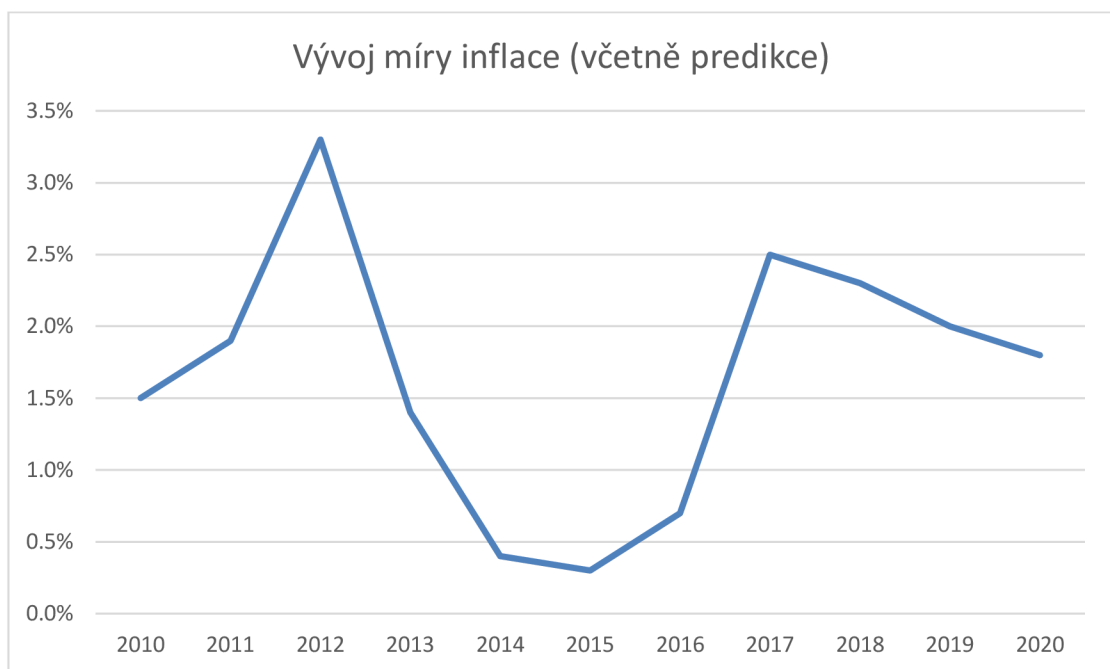


Graf 1: Vývoj růstu HDP (Vlastní zpracování dle 19)

Nejkritičtějším bodem ve vývoji HDP byla ekonomická krize v roce 2009, která postihla i Českou republiku. V roce 2009 byl přírůstek HDP -4,1%, což je nejméně od založení samostatné ČR. Po roce 2009 ekonomika opět začala růst. V letech 2012 a 2013 nastala korekce, která následovala raketovým vzestupem. V následujících letech 2018-2020 predikuje ministerstvo financí mírný ekonomický pokles.

Dalším velmi důležitým ekonomickým ukazatelem je míra inflace. „Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců.

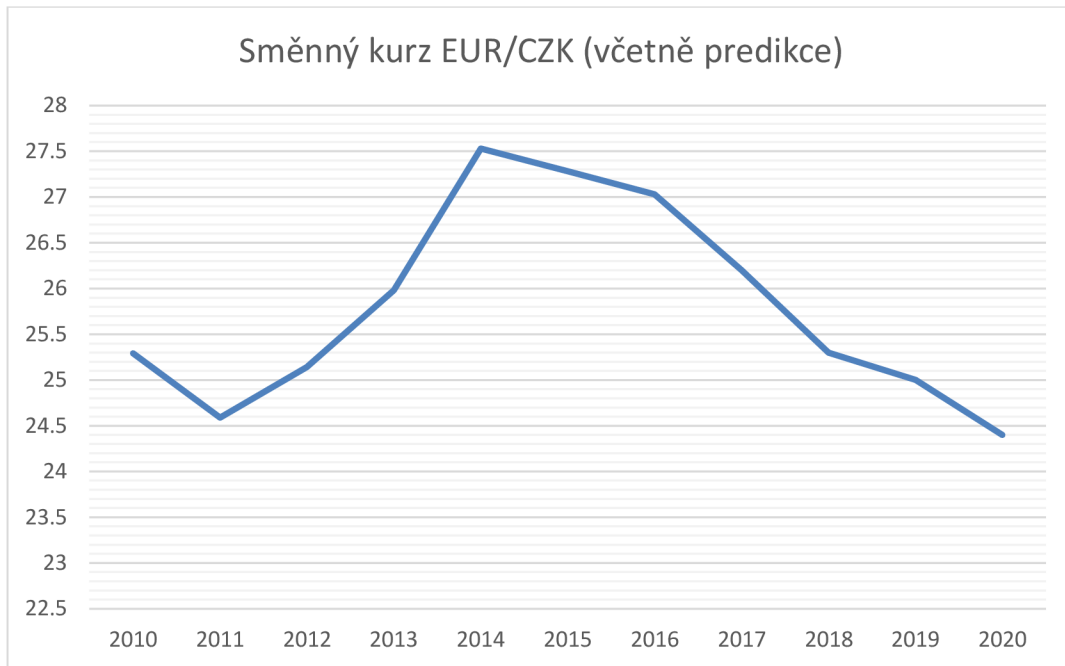
Tato míra inflace je vhodná při úpravách nebo posuzování průměrných veličin. Bere se v úvahu zejména při propočtech reálných mezd, důchodů apod.“ (16)



Graf 2: Vývoj míry inflace (Vlastní zpracování dle 19)

Česká národní banka, měnový orgán, má za úkol do budoucna udržovat nízkou a stabilní míru inflace. Spolu s kladným přírůstkem HDP a nízkými úrokovými sazbami má Česká republika šanci efektivně ekonomicky růst po další léta. Stabilní nízká míra inflace jak stabilizuje ceny zboží a služeb, což vyvolává ve spotřebitelích důvěru, tak je zároveň příležitostí pro firmy, které mohou vytvořit nové pracovní místa.

Dalším významným ekonomickým faktorem pro hodnocenou organizaci je směnný kurz eura s českou korunou. Zhruba polovina všech zákazníků této organizace pochází ze zahraničí. Při platbě se tedy přepočítává cena ubytování z korun na eura (pouze pokud chce cizinec platit hotově v eurech).



Graf 3: Vývoj směnného kurzu EUR/CZK (Vlastní zpracování dle 19)

Z grafu je možné vidět, že je od roku 2014 trendy klesající. Znamená to, že česká koruna v rámci eura posiluje. Pro naši organizaci to znamená, že od zahraničních klientů bude v přepočtu inkasovat více.

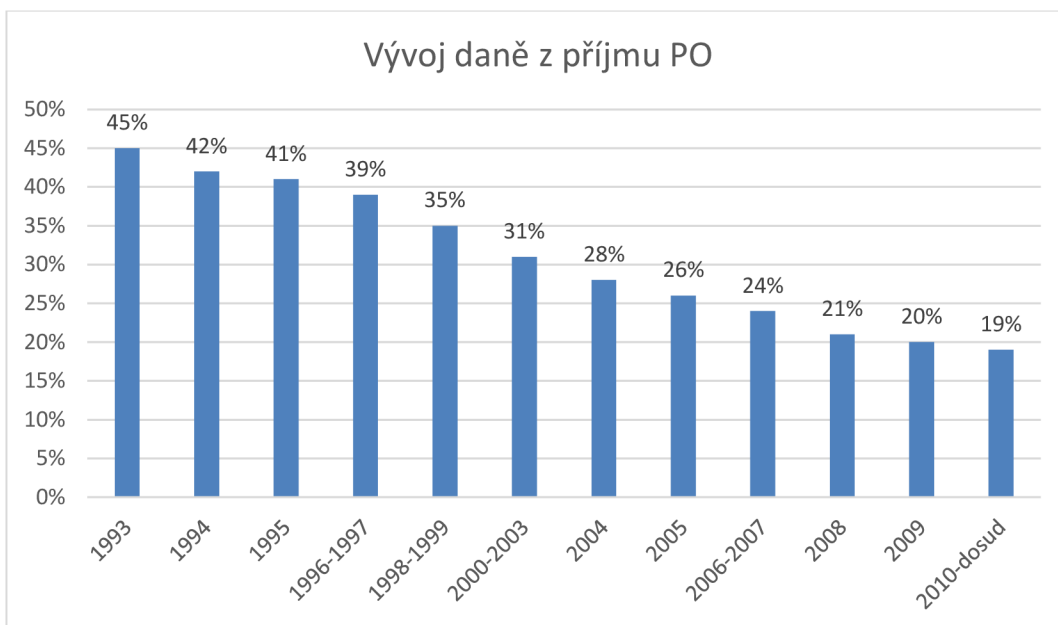
Od vstupu do Evropské unie má ČR povinnost při splnění podmínek přijmout euro jako domácí měnu. Podmínky však dosud nebyly splněny a přijetí eura se oddaluje. V dubnu roku 2017 skončila cílená intervence ČNB pro slabší korunu. Tímto chtěla podpořit ekonomický růst, domácí spotřebu a exporty. (18)

Hodnocená organizace nabízí svým klientům jak služby, tak doplňkové produkty. Obě varianty podléhají dani z přidané hodnoty. Existují dvě sazby DPH – základní a snížená. Vývoj těchto sazeb lze vidět v následující tabulce.

Tab. 1: Sazba DPH (Vlastní zpracování dle 21)

Období	Základní sazba	Snížená sazba	Druhá snížená sazba
1.1.1993 - 31.12.1994	23%	5%	
1.1.1995 - 30.4.2004	22%	5%	
1.5.2004 - 31.12.2007	19%	5%	
1.1.2008 - 31.12.2009	19%	9%	
1.1.2010 - 31.12.2011	20%	10%	
1.1.2012 - 31.12.2012	20%	14%	
1.1.2013 - 31.12.2014	21%	15%	
1.1.2015 - Dosud	21%	15%	10%

Posledním ekonomickým faktorem, který je třeba zmínit je daň z příjmu právnických osob. Hodnocená organizace je společností s ručením omezeným, tudíž je touto daní postížena. Z grafu je možné vidět dlouhý klesající trend. Snižování této daně právnickým osobám prospívá. V rámci porovnání České republiky s ostatními zeměmi, se ČR nachází v předních příčkách nejnižší sazby daně z příjmu PO.



Graf 4: Vývoj daně z příjmu PO (Vlastní zpracování dle 17)

### 4.3.2. Sociální faktory

Analýza sociálních faktorů může hodnocené organizaci pomoci jak s potencionálními klienty, tak s potencionálními zaměstnanci, popř. s postojem k obyvatelstvu jako takovému.

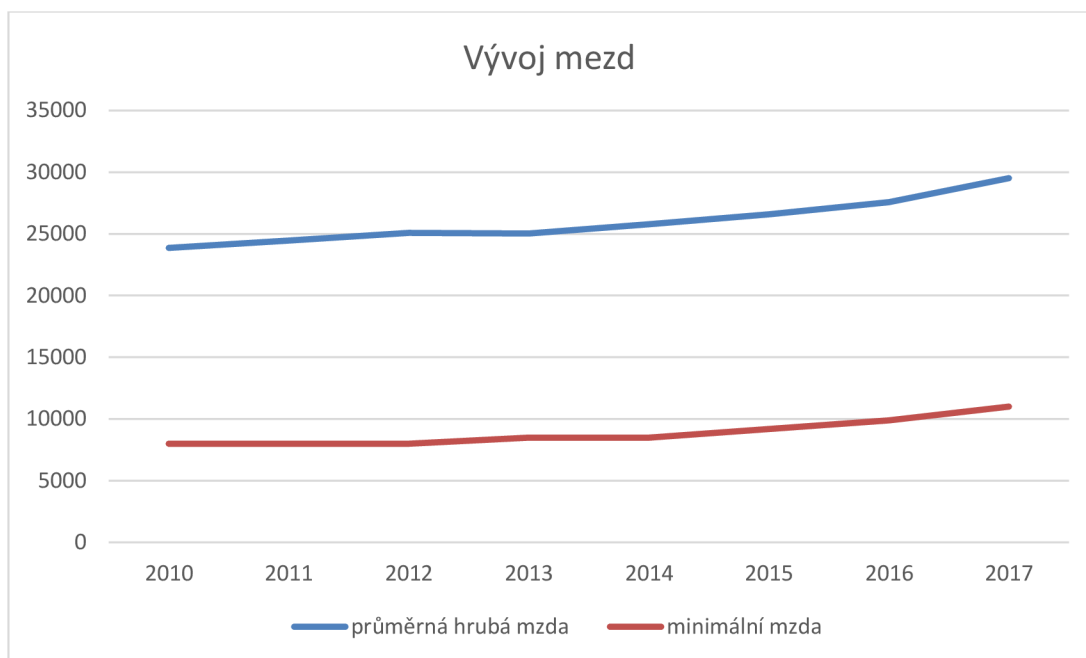
### Demografické údaje

Tab. 2: Demografické údaje (Vlastní zpracování dle 16)

	2013	2014	2015	2016
<b>Počet obyvatel (tis.)</b>	10512	10538	10554	10578
<b>Muži (tis.)</b>	5162	5177	5186	5200
<b>Ženy (tis.)</b>	5350	5361	5368	5378
<b>Věk: 0-14 (tis.)</b>	1577	1601	1624	1647
<b>15-64 (tis.)</b>	7109	7057	6997	6942
<b>65+ (tis.)</b>	1825	1880	1932	1988
<b>Věkový průměr</b>	41,5	41,7	41,9	42,0
<b>Ženatí/vdané (tis.)</b>	4309	4272	4236	4212
<b>Svobodní/ovdovělí/rozvedení (tis.)</b>	4624	4665	4694	4719

Z demografických údajů může naše organizace získat spoustu cenných informací. Vzhledem k genderovému, věkovému a sňatkovému rozložení může organizace správně zacílit na správný typ zákazníků, pozměnit svoji strategii. V současné době je hodnocený

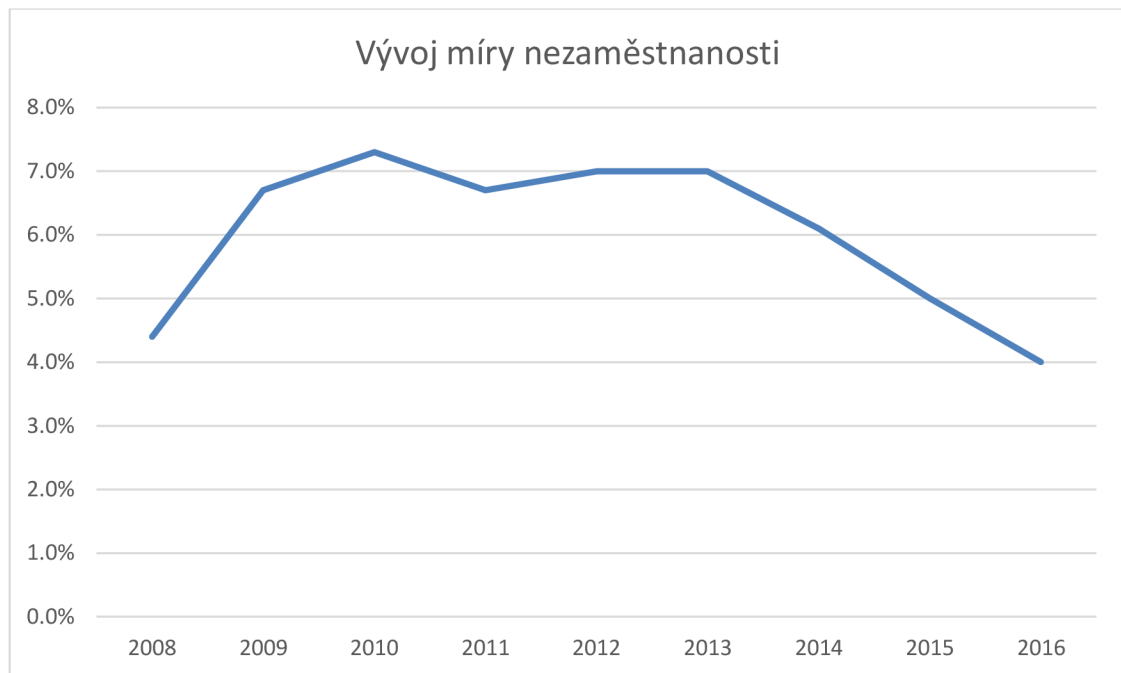
hotel určen převážně pro podnikatele (popř. firemní skupiny), spadající do střední věkové a finanční kategorie. Hotelové služby však mohou samozřejmě využít i ostatní lidé. Tato skutečnost nás přivádí k dalšímu ze sociálních faktorů, což jsou mzdy.



Graf 5: Vývoj mezd (Vlastní zpracování dle 16)

Na základě grafu je možné vyzorovat, že platy mají tendenci se pomalu zvyšovat. Na druhé straně mzdy České republiky patří mezi těch nejmenších ze států Evropské unie. Tato skutečnost společně s životní úrovní, která je ovlivněna ekonomickými faktory, silně ovlivňuje zájem obyvatel o ubytování v hotelu. Čím jsou mzdy vyšší a životní úroveň lepší, tím více budou lidé jezdit na dovolené a utrácet své příjmy.

Posledním sociálním faktorem, který je třeba zmínit, je míra nezaměstnanosti. V grafu můžeme vidět, jak dříve zmíněná ekonomická krize v roce 2009 ovlivnila počet pracovních míst. Míra nezaměstnanosti se v následujících letech téměř zdvojnásobila. Od roku 2013 však nastává klesající křivka, která je způsobena čím dál větší stabilitou.



Graf 6: Vývoj míry nezaměstnanosti (Vlastní zpracování dle 16)

### 4.3.3. Technologické faktory

Technologické faktory jsou v odvětví hotelnictví extrémně důležité. V konkurenčním boji, který se obrovskou rychlostí vyvíjí, hrají technologické faktory spolu se zvolenou strategií zřejmě největší vliv. Jedná se o zařízení hotelu, které má jak za úkol uspokojit přání zákazníka, tak usnadnit práci zaměstnancům.

Hodnocený hotel sice nemá vlastní restauraci, ale nabízí svým zákazníkům snídani. Proto je potřebné moderní vybavení nejen kuchyně, ale i jídelny. V jídelnách jsou k využití stroje na kávu, čaj, tousty a jiné.

Na většině pokojů je samozřejmostí klimatizace, kuchyňský koutek, lednice nebo LCD televizory. Na celém hotelu jsou zabudovány světla reagující na pohyb. Po celém hotelu je samozřejmostí wi-fi připojení zdarma. V případě požadavku hosta je možnost využití

počítačové místnosti s několika počítači disponujícími programy pro standardní účely. Velké množství tržeb je získáno také ze salonků, ve kterých firmy organizují přednášky. Součástí salonků jsou technologie jako projektor, plátno, reproduktory nebo flipchart. Všechna zařízení hotelu musí být lehce vyměnitelná nebo udržovatelná.

#### **4.3.1. Ekologické faktory**

Dnešní doba nutí organizace k výrazným změnám. Jedním z faktorů je životní prostředí. Tehdy čistě výrobní organizace se zájmem pouze produkovat zisk nyní mění svůj postoj a investují do obnovitelných zdrojů a prostředků k ochraně životního prostředí. Tento postoj je z části také využíván jako marketingový prostředek ovlivňující veřejnost, respektive potenciální klienty. Počáteční náklady na zavedení ekologicky šetrného provozu bývají veliké, avšak v dlouhodobém horizontu by měly výrazně snížit provozní náklady, což se pozitivně odrazí na budoucím výsledku hospodaření. Z hlediska hotelnictví se může jednat například o řešení recyklace vody nebo třídění odpadu.

Z hlediska ekologických faktorů mohou také nastat požadavky ze strany zákazníka. Může se jednat jak o zařízení, příslušenství nebo občerstvení. Typicky bývají na toaletách bezdotykové spínače vody. Z hlediska příslušenství v dnešní době mohou být požadovány například antibakteriální gely nebo typicky antibakteriální povlečení na postel. Jakožto tříhvězdičkový hotel musí hodnocená organizace také každý den měnit použité ručníky.

Dobrá příležitost pro hotely mohou být požadavky zákazníka o lokální produkty. Může se jednat o drobné dárkové předměty, ale hlavně o lokální potraviny nebo nápoje. Zejména zahraniční hosté uvítají ryze české produkty, které pořídí přímo na místě v hotelu, než aby pro ně museli jezdit do centra.

Významnou roli v rámci životního prostředí hraje mimo jiné Evropská unie. Nařizuje nemalé množství ekologických nařízení.

#### **4.3.2. Legislativní faktory**

V České republice se dá legislativa rozdělit do dvou skupin. První z těchto skupin je legislativa vydávaná ČR. Jsou to zákony a nařízení týkající se pouze České republiky. Tato legislativa je úzce spjata s politickými faktory, jelikož ji převážně ovlivňuje politická strana, která je právě u moci. Jsou to typicky zákony týkající se např. pracovní doby,



mezd, daní, ale i hygieny nebo požární ochrany. Těto skupiny se také týká přerozdělování zdrojů. Tyto zdroje jsou využívány například na úpravu pozemních komunikací.

Vstupem do Evropské unie se v ČR vytvořila druhá legislativní skupina. Tento druh legislativy diktuje Evropská unie všem členským státům. Jedná se o nařízení, někdy až přehnaná, která negativně ovlivňuje náklady organizací. Především se může se jednat např. o nařízení ohledně požární ochrany, vedení elektřiny, ale i manipulací s potravinami nebo hygieny. Obě tyto skupiny legislativních faktorů zatěžují organizaci a tím zvyšují jejich náklady na provoz. Legislativní faktory bohužel nelze z pozice organizace ovlivnit.

Mezi právní normy, které musí hodnocená organizace dodržovat patří především níže uvedené zákony:

65/1965 Sb. – Zákoník práce,

1/1992 Sb. – Zákon o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku,

588/1992 Sb. – Zákon o dani z přidané hodnoty,

513/1991 Sb. – Obchodní zákoník,

40/1964 Sb. – Občanský zákoník,

586/1992 Sb. – Zákon o dani z příjmu,

563/1991 Sb. – Zákon o účetnictví,

526/1990 Sb. – Zákon o cenách,

133/1978 Sb. – Zákon o požární ochraně,

326/1999 Sb. – Zákon o pobytu cizinců na území České republiky a o změně některých zákonů,

328/1999 Sb. – Zákon o občanských průkazech,

329/199 Sb. – Zákon o cestovních dokladech,

101/2000 Sb. – Zákon o ochraně osobních údajů,

309/2006 Sb. – Zákon týkající se BOZP,

107/2001 Sb. – Vyhláška o hygienických požadavcích na stravovací služby,

110/1997 Sb. – Zákon o tabákových výrobcích a potravinách.

### **4.3.3. Závěry PESTLE analýzy**

- +/- Podpora odvětví ze strany vládnoucí politické strany,
- +/- Vliv ekonomické situace na životní úroveň obyvatel,
- +/- Využití drahých technologických zařízení jako konkurenční výhodu,
- + Možnost využití obnovitelných zdrojů, které časem redukuje náklady,
- Počáteční náklady na zavedení zařízení obnovitelných zdrojů,
- Neodstranitelný vliv legislativních faktorů.

## **4.1. Porterův model pěti konkurenčních sil**

Tato část diplomové práce je zaměřena na analýzu odvětví, kterou se Porterův model zabývá. Jelikož už se nejedná o makroekonomické faktory, může působení daných faktorů námi hodnocená firma částečně ovlivnit. Cílem této analýzy je tedy identifikovat faktory všech pěti konkurenčních sil, tedy dodavatele, odběratele, současné a potenciaální konkurenty a také možné substituty. Na základě zadaného tématu diplomové práce bude analýza pěti konkurenčních sil tvořena pro obor hotelnictví.

### **4.1.1. Vyjednávací síla odběratelů**

Vyjednávací síla odběratelů se liší případ od případu. V některých případech může být velká, v některých téměř žádná. Odběratelé služeb hodnoceného hotelu se dělí na 2 části. První část je tvořena jednotlivci, popř. rodinami. Druhá část jsou zákazníci z partnerských firem. Hotel má pevně stanovené ceny, případně platí ceny z partnerských internetových platforem. Proto první část odběratelů tvořená jednotlivci (většinou se jedná o jednorázové návštěvníky hotelu) nemá velkou vyjednávací sílu, jelikož většinou využít hotel na jednorázové přespání. Za to druhá část odběratelů má často smluvně ujednané podmínky na obvyklé slevy pro jejich klienty (velmi často firemní zaměstnance). Největší vyjednávací sílu má několik VIP hostů, kteří již navštěvují hodnocený hotel pravidelně mnoho let. V některých případech dokonce platí třetinové částky za pobyt.

Vyjednávat o cenách lze také efektivně v případě, že chce zákazník buď dlouhodobý pobyt, nebo pobyt pro velkou skupinu lidí. Pro hotely je tato možnost výhodná z důvodu

zaplnění pokojů, tudíž napomáhá minimálně k úhradě fixních nákladů. Poměrně výraznou roli hraje také fakt, zda-li jsou zákazníci cizinci, nebo místní. Přibližně 65% zákazníků tvoří místní lidé. Většinový podíl místních zákazníků je dán z důvodu častých skupinových pobytů zaměstnanců partnerských firem. Ačkoliv patří hodnocený hotel dle provedené analýzy mezi nejlevnější hotely v Brně, často bývají místní obyvatelé nespokojeni kvůli vysoké ceně. Přesně opačným způsobem pak reagují někteří cizinci, pro které se zdá být ubytování zde levné, proto si rádi připlatí za vyšší kategorii pokoje.

Vyjednávací síla některých odběratelů je tak vysoká, že mají neuhrazené závazky po splatnosti v řádu desetitisíců. Tato skutečnost výrazným způsobem ovlivňuje chod hodnoceného hotelu, což je jasně vidět na účetních závěrkách několika posledních let.

#### **4.1.2. Vyjednávací síla dodavatelů**

Vyjednávací síla dodavatelů je velká. Hotel však nemá mezi partnery žádné dodavatelské řetězce a všechno zboží tudíž nakupuje buď za maloobchodní cenu, nebo s mírnou množstevní slevou v obchodním řetězci Makro.

#### **4.1.3. Substituty**

Jako asi nejvýznamnější substitut ubytování v hotelech je zřejmě ubytování na ubytovnách. Jak již bylo řečeno, místní obyvatelé často nesympatizují s vysokou cenou ubytování v hotelech. Dobrým příkladem mohou být zaměstnanci stavebních a podobných firem, kteří bývají velmi často ubytováni právě v ubytovnách kvůli podstatně nižší ceně. Pokud by potenciální zákazník často pobýval v Brně s nutností přespat a zároveň by netrval na doplňkových službách hotelu, připadá v úvahu jako substitut také spolubydlení, obytné vozy nebo stan.

#### **4.1.4. Hrozba vstupu nových konkurentů**

Bariéry vstupu do odvětví hotelnictví v České republice nejsou vysoké. Jsou zde ale tři faktory, které mohou potenciálního zakladatele hotelového zařízení odradit. Jsou jimi legislativní faktory, velikost současné konkurence a potřeba startovního kapitálu.

V současné době se na území města Brna nachází více než 50 hotelů a mnoho jiných ubytovacích zařízení. Proto lze říci, že je současná konkurence příliš vysoká. Na základě analýzy účetních výkazů hodnocené společnosti a jejich přímých konkurentů bylo

zjištěno, že zisky plynoucí z hlavní činnosti jsou těžce dosažitelné. S tím souvisí potřeba velkého startovního kapitálu. Není to pouze kapitál na pořízení budovy a hotelového zařízení, ale především také na doplňkové služby, které jsou v dnešní době tak rozšířeny. Nové hotelové zařízení musí mít předem definovanou strategii, kterou se výrazně odlišuje od stávající konkurence.

Legislativa, která může výrazně odradit potenciálního zakladatele hotelového zařízení, již byla popsána v PESTLE analýze.

#### **4.1.5. Rivalita stávajících konkurentů**

Rivalita stávajících konkurentů v odvětví hotelnictví je obrovská. Nejedná se pouze o hotely, ale také mnoho dalších forem ubytování jako jsou ubytovny, priváty a jiné. Kvůli obrovskému množství ubytovacích zařízení, které navíc nezveřejňují své účetní výkazy, na základě kterých by šlo vytvořit porovnání konkurence, nelze toto srovnání efektivně provést.

Obrovskou roli v konkurenčním boji hrají velké hotelové řetězce, které mají převážný tržní podíl. Pro malé hotely, jako je i hodnocený hotel, je možnost vyrovnat se velkým hráčům buď nízkou cenou, nebo dobře nastavenou strategií, která je popsána v další kapitole.

#### **4.1.6. Závěry Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil**

- + Bariéry vstupu na trh, které mohou odradit potenciální novou konkurenci,
- + Zavedená společnost s dlouholetou tradicí,
- Velká vyjednávací síla odběratelů,
- Velká vyjednávací síla dodavatelů,
- Silná stávající konkurence,
- Existence relevantních substitutů.

## **4.2. McKinseyho model 7S**

Tímto modelem se dostáváme již k samotné analýze vnitřního prostředí hodnocené společnosti. V následující části jsou tedy jednotlivě rozebrána tvrdá (strategie, struktura, systémy) a měkká (spolupracovníci, schopnosti, styl řízení, sdílené hodnoty) „S“. Tato analýza je založena především na vlastních zkušenostech a rozhovorech s vedením a zaměstnanci.

### **4.2.1. Strategie**

V současné době nemá hodnocený hotel nastavenou žádnou strategii. Kvůli výrazně špatným hospodářským výsledkům posledních několika let je společnost nucena udržovat konkurenční pozici snížením nákladů. Zároveň se však snaží zvyšovat svůj tržní podíl přilákáním nových zákazníků na poměrně nízké ceny.

Původní strategie byla postavena na dlouhodobém ubytování s domácí atmosférou, což by zaplnilo mezeru na trhu. Tato strategie poměrně dlouhou dobu fungovala, jelikož téměř žádná konkurence tuto možnost nenabízela. Kvůli rychle se měnící době je však tato strategie zastaralá a neefektivní. Z hotelového zařízení, které by mělo nabízet špičkové služby a kde by měli zákazníci hodně utracet se pomalu stává pouze místo na přespání. Firemní strategie je jeden z nejdůležitějších prvků, který ovlivňuje úspěšnost hotelu.

Obrovským problémem je přístup zahraničního majitele k hodnocenému hotelu. Ve věku 85 let již nadále, dle rozhovoru s vedením, neplánuje do inovací hotelu investovat převratné částky. Dá se tedy říci, že preferuje pouze inkasovat podíly ze zisku. Tato skutečnost se neskutečným způsobem odráží také na dalších analyzovaných problémech.

### **4.2.2. Struktura**

V hodnoceném hotelu je klasická liniiová organizační struktura. Nejvýše postavený je sám rakouský majitel. Ten nechává téměř volnou ruku jednatelce (ředitelce) hotelu, která vede již samotné zaměstnance.

O finanční situaci a marketing se stará ředitelka hotelu. Deleguje také pravomoci hlavním recepčním a kuchařkám, kteří mají na starosti mimo svoji funkci také zaškolování nových pracovníků.

### **4.2.3. Systémy**

Z pravidla nejpoužívanější systém v hodnoceném hotelu je software Protel. Protel je rezervačním systémem, skrze který recepční mohou vytvářet hostům rezervace, přidělovat jim pokoje, tvořit faktury a mnoho dalšího. Takovýto rezervační systém je pro hotel klíčový a jen velmi těžce by se bez něj dalo obejít.

Dalším velmi používaným online systémem je světoznámá rezervační platforma Booking.com. Skrze tuto platformu přichází více než 50% všech rezervací. Booking.com je výborně využitelná platforma také například pro marketingové strategie. Mimo rezervace zde hosté hotelu mohou také přidávat recenze, na základě kterých je možnost lépe identifikovat nedostatky.

Dále se v hodnoceném hotelu často používá MS Outlook, skrze který probíhá e-mailová komunikace jak interní, tak komunikace s potenciálním zákazníkem. Z důvodu velkého počtu recepčních je také nutnost předávat si informace nejen ústně. K tomu slouží vybrané nástěnky a vzkazy v elektronické formě.

Veškeré vystavené faktury v listinné formě bývají vkládány do označených šanonů a pečlivě archivovány pro různé případy.

### **4.2.4. Styl řízení**

Jak již bylo naznačeno, organizační struktura je liniová. Znamená to jasně definovanou nadřízenost a podřízenost jednotlivých zaměstnanců. Styl řízení jednatelky je však spíše demokratický. Každý zaměstnanec má nárok na vyslovení svého názoru, ba dokonce je každý názor vítán. Často bývají pořádány porady, kde se můžou jednotlivci vyjádřit ohledně současné situace a možných návrhů na zlepšení. Za konstruktivní nápady nebo za práci navíc (např. komunikace s veřejností) mohou zaměstnanci navíc dostávat také prémie. Ze strany jednatelky hotelu dochází k dobrému delegování pravomocí a k rychlému a efektivnímu předávání nových informací.

### **4.2.5. Schopnosti**

V hodnoceném hotelu pracuje více druhů zaměstnanců. Podle pracovní pozice je třeba ovládat buď soft skills nebo hard skills. Kuchařky v kuchyni potřebují umět vařit, tudíž využívají téměř vždy jen své hard skills. Za to u recepčních je potřeba velmi dobrá úroveň komunikace jak v českém, tak anglickém jazyce. Recepční také využívá svou kreativitu

a musí příjemně vystupovat. Pořádané porady slouží nejen pro sdělování nových informací o současném dění, ale také jako menší školení pro zlepšení soft skills recepčních.

#### **4.2.6. Sdílené hodnoty**

Dá se říci, že všichni ze zaměstnanců sdílí stejný cíl – uspokojit potřeby zákazníka. Nejde jen o jednorázový pobyt. Jde o navázání vztahu se zákazníkem, který v případě spokojenosti bude mít důvod se vracet. Mezi zaměstnanci hotelu panuje velmi příjemná přátelská atmosféra, což je základem pro vytvoření dobrého pracovního prostředí. Zaměstnanci jsou sobě nápomocni při jakémkoliv vzniklém problému.

#### **4.2.7. Spolupracovníci**

Zaměstnanci jsou nejdůležitějším faktorem pro hodnocenou organizaci. Spokojenost hostů záleží především na přístupu, který k němu zaměstnanci budou mít. Od recepčních je požadována hlavně profesionalita, logické myšlení a improvizace. Proto se na recepci zaměstnávají tedy pouze lidé s vysokoškolským vzděláním nebo přešli z praxe v alespoň podobném oboru. Od kuchařek se zase čeká, že navaří chutné, nezávadné jídlo. Pokojské musí pečlivě přichystat denně mnoho pokojů pro další zákazníky.

Potencionální zaměstnanec je po úspěšném pohovoru brán na zkušební dobu, kde musí prokázat své dovednosti. Z hlediska zaměstnávání lidí je zde ale obrovský problém. Majitel hodnoceného hotelu chce co nejvíce redukovat náklady, tudíž povolil pouze omezený počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Tato skutečnost komplikuje celý systém, jelikož v hotelu pracuje více brigádníků než stálých zaměstnanců. Fluktuace brigádníků je navíc velká, tudíž je častá nutnost zaučovat nové brigádníky. Nezkoušení brigádníci pak páchají více škody než užítku, což se projevuje ve zvýšených nákladech, respektive v ušlém zisku.

Kvůli velkému počtu pracovníků dochází někdy ke zkreslenému předávání informací. Drtivá většina brigádníků jsou zároveň studenty. To vede k nízké časové flexibilitě, tudíž panují neshody ohledně pracovních směn.

Bylo vyzorováno, že recepční často neberou dress-code na velkou váhu. Je zde tudíž reálná možnost, že bude recepční k nerozeznání mezi ostatními hosty. Navíc to může na některé hosty působit neprofesionálně. Neochota majitele příliš investovat nechává

zaměstnance recepce jak bez příslušného oděvu, tak bez příspěvku na koupi vhodného oblečení.

#### **4.2.8. Závěry analýzy 7S**

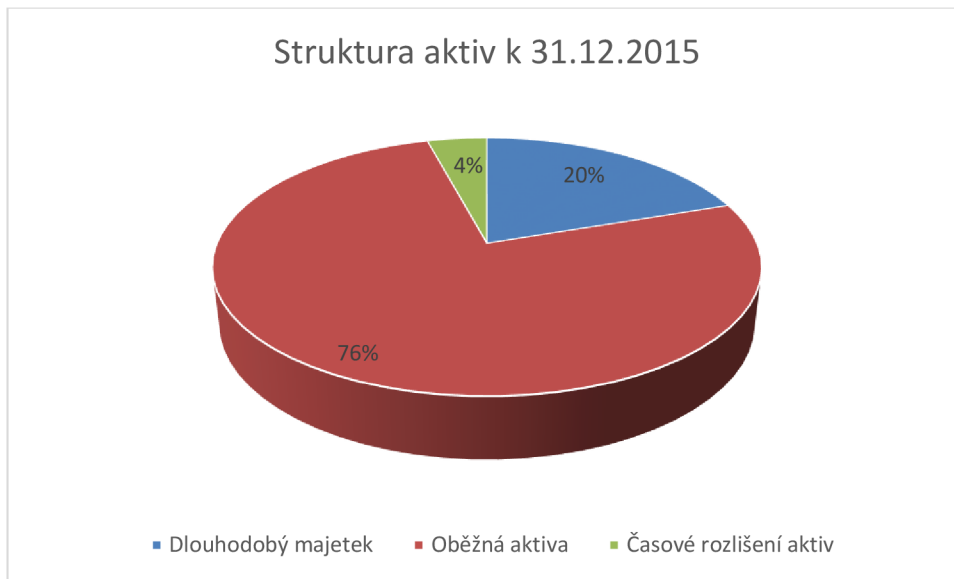
- + Možnost zaměstnanců sdílet své názory,
- + Příjemné pracovní prostředí,
- + Možnost manipulace se zákazníkem využitím soft skills,
- Společnost nemá stanovenou podnikatelskou strategii,
- Nedostatek zaměstnanců,
- Fluktuace zaměstnanců,
- Neochota majitele investovat velké částky,
- Brigádníci komplikující provoz.

### **4.3. Fundamentální analýza**

Cílem zpracování této analýzy je nahlédnout více do nitra společnosti a následně díky tomu poskytnout více informací k posouzení možných rizik společnosti. Data pro tuto analýzu vychází z účetních rozvah a výkazů zisku a ztrát, které jsou uvedeny v příloze. Údaje z účetních výkazů jsou brány za léta 2015-2016 (především 2015 kvůli zkrácenému rozsahu 2016).



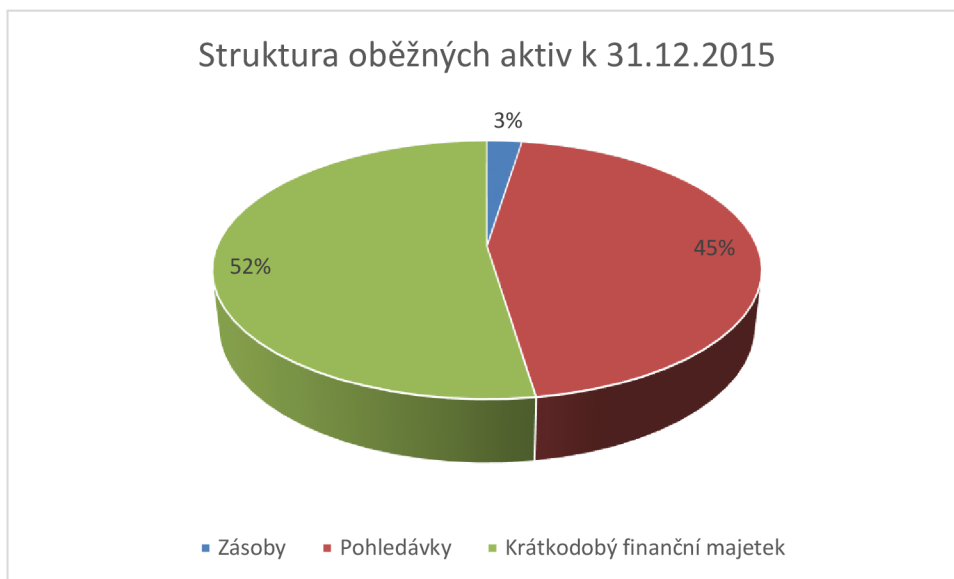
#### 4.3.1. Struktura aktiv a dlouhodobá aktiva



Graf 7: Struktura aktiv (Vlastní zpracování)

Z celkových aktiv v hodnotě 1721 tis. Kč je pouze 341 tis. Kč v dlouhodobém majetku. Většina dlouhodobého majetku byla zřejmě pořízena již odepsána za zůstatkovou hodnotu. Týká se to i budov, které byli s velkou pravděpodobností restituovány. Jak je vidět v rozvaze, dlouhodobý majetek společnosti navíc bývá částečně rozprodáván. Příslušný graf značí, že pouze 20% z celkových aktiv přísluší dlouhodobému majetku, což je u hotelu příliš nízká hodnota. Dle rozvahy, osobních zkušeností a recenzí ze strany hostů je nutná velká investice do modernizace hotelového zařízení.

### 4.3.2. Oběžná aktiva



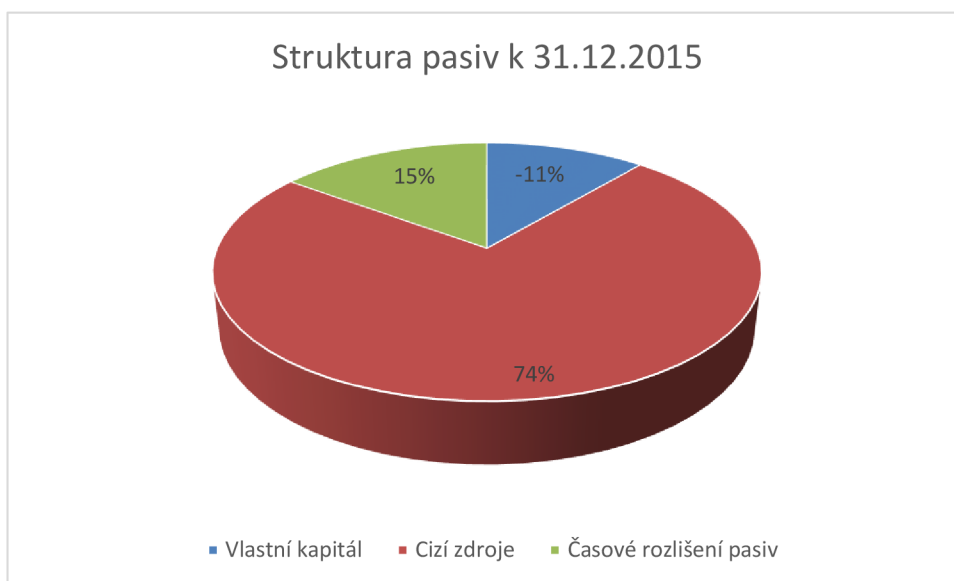
Graf 8: Struktura OA (Vlastní zpracování)

Struktura oběžných aktiv v hodnoceném hotelu opět není v pořádku. Z grafu lze vidět, že až 591 tis. Kč je v neuhrazených splatných pohledávkách. Oproti předešlému roku, kde byly pohledávky 298 tis. Kč je současná hodnota téměř dvojnásobná. Tato informace potvrzuje vyjednávací sílu odběratelů (především partnerských firem), která nezdravě roste. Pohledávky za upsaný základní kapitál nejsou, což značí, že byl základní kapitál 200 tis. Kč splacen a tudíž to potvrzuje, že se jedná o společnost s ručením omezeným.

Zásoby hodnocené společnosti jsou pouze 32 tis. Kč. Při porovnání s výkazem zisku a ztrát je možno vidět, že společnost skladuje zásoby, které vystačí pouze na 2 měsíce. Potvrzuje to tedy domněnku, že hotel neodebírání zboží s množstevní slevou, což je další velká chyba.

Krátkodobý finanční majetek má hodnotu 685 tis. Kč, což je téměř dvojnásobek hodnoty minulého roku. Tato částka je tvořena především penězi na účtech.

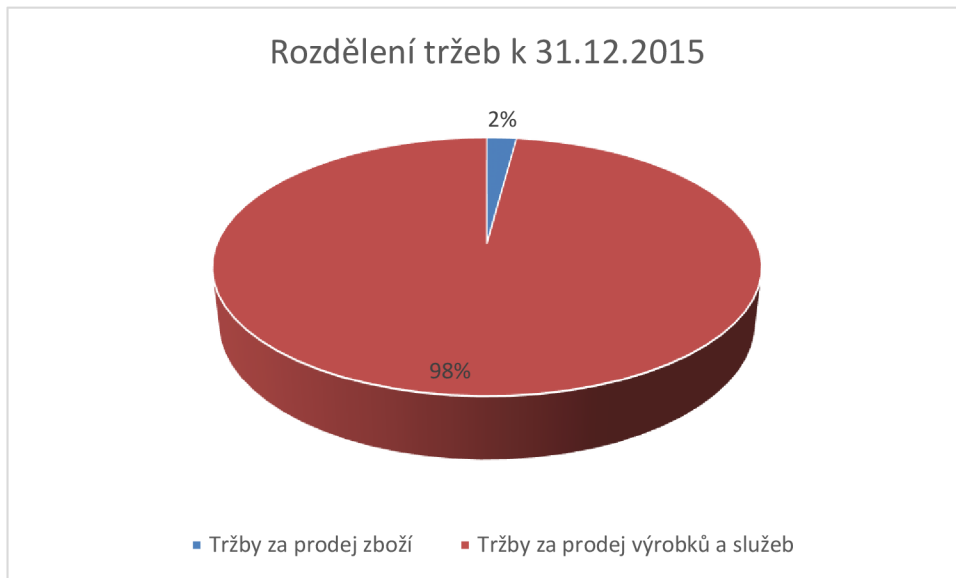
### 4.3.3. Pasiva



Graf 9: Struktura pasiv (Vlastní zpracování)

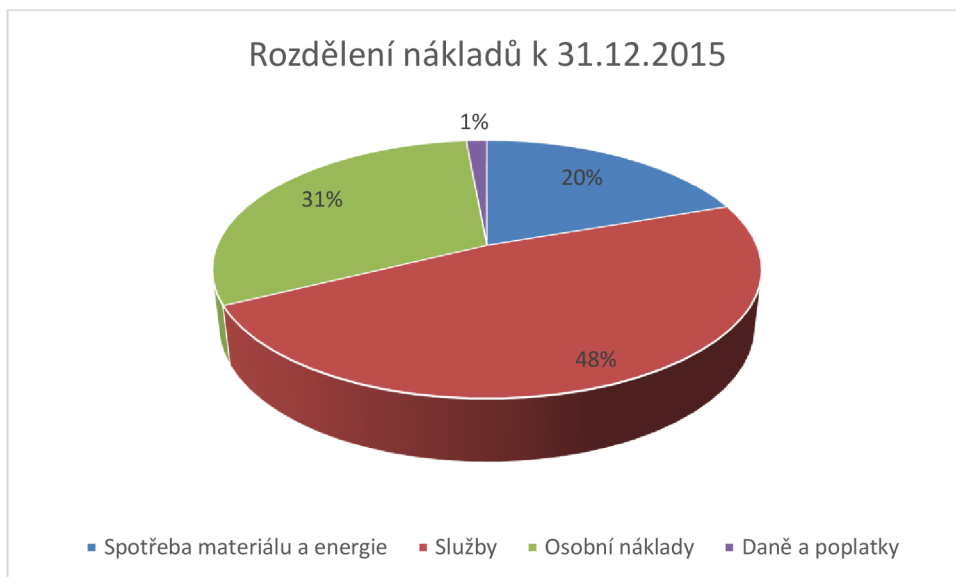
Struktura pasiv je ve velmi špatném stavu, což je ihned vidět při pohledu na graf. Hodnocená společnost je z většinové části zadlužena, vlastní kapitál dosahuje dokonce minusových hodnot. Meziroční nárůst závazků je 580 tis. Kč.

#### 4.3.4. Výkaz zisku a ztráty



Graf 10: Rozdělení tržeb (Vlastní zpracování)

Tržby za prodej zboží činí 212 tis. Kč, což vychází na 15 tis. Kč bez obchodní marže. Tyto hodnoty jsou velmi malé a neodpovídají hotelu, do kterého přichází lidé utrácet. Na základě malých prodejů zboží se skladují pouze dvouměsíční zásoby, kvůli kterým nejsou uplatňovány množstevní slevy.



Graf 11: Rozdělení nákladů (Vlastní zpracování)

Součet osobních nákladů je 3150 tis. Kč, což je zhruba 262 tis. Kč měsíčně. Tato hodnota je příliš nízká a dokazuje předešlou domněnku, že majitel společnosti nechce povolit více zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Většina personálu se tedy skládá z brigádníků.

Hodnocený hotel má poměrně vysoké náklady za služby. Tyto náklady se skládají převážně z nákladů pronájem (společnost platí za pronájem sama sobě), reprezentaci, opravy a službu poskytující praní prádla. Součet nákladových položek je větší než součet položek výnosových. Tím pádem je výsledek hospodaření záporný, stejně jako předchozí rok.

#### **4.3.5. Závěry fundamentální analýzy**

- +/- Velmi malé osobní náklady,
- Velmi zastaralý dlouhodobý majetek a jeho nedostatek,
- Účetní výkazy ve zkráceném rozsahu,
- Velmi malé zásoby,
- Velmi vysoké pohledávky,
- Vlastní kapitál v záporných hodnotách,
- Velmi velká zadluženost,
- Společnost platí sama sobě za pronájem.

#### **4.4. SWOT analýza**

SWOT analýza se skládá ze 4 částí. Jsou jimi silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. SWOT analýza shrnuje závěry výše zpracovaných analýz a poskytuje informace ke zpracování metody FMEA. Silné a slabé stránky jsou brány z analýz vnitřního prostředí firmy (v tomto případě fundamentální analýza a 7S). Příležitosti a hrozby jsou zpracovány na základě analýzy makroprostředí (PESTLE a Porterova analýza pěti konkurenčních sil).

Tab. 3: SWOT analýza (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dlouholeté působení společnosti</li> <li>• Bezplatné parkoviště</li> <li>• Příjemné pracovní prostředí</li> <li>• Klidná lokalita</li> <li>• Nápomocný personál</li> <li>• Dobré uživatelské recenze</li> <li>• Dopravní dostupnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedefinovaná strategie</li> <li>• Nedostatek zaměstnanců na HPP a jejich fluktuace</li> <li>• Neochota majitele investovat</li> <li>• Zastaralý dlouhodobý majetek</li> <li>• Vysoké pohledávky</li> <li>• Velká zadluženost</li> <li>• Problémy s brigádníky</li> <li>• Nedostatečný kontakt se zákazníkem</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotace na ekologický provoz</li> <li>• Redukce nákladů v čase díky obnovitelným zdrojům</li> <li>• Využití prostoru pro mimosezónní období</li> <li>• Definování strategie</li> <li>• Modernizace zařízení</li> <li>• Spolupráce s hotelovými školami</li> <li>• Možnost využití podpory odvětví</li> <li>• Zavedení teplé večeře</li> <li>• Zlepšení vztahu se zákazníkem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silná stávající konkurence</li> <li>• Velká vyjednávací síla dodavatelů</li> <li>• Velká vyjednávací síla odběratelů</li> <li>• Legislativa</li> <li>• Existence relevantních substitutů</li> <li>• Rychle se vyvíjející technologie</li> <li>• Nepříznivý vývoj kurzu EUR/CZK</li> </ul>

## 4.5.FMEA

Na základě výsledků analýzy makroprostředí, odvětví a vnitřní situace hodnocené organizace byla vypracována tabulka metody FMEA. Tabulka se skládá z 27 identifikovaných rizik rozdělených do několika skupin pro snazší orientaci. Všechna identifikovaná rizika mají také určený důsledek, který má negativní dopad na hodnocenou organizaci. Všechna jednotlivá rizika jsou hodnocena na základě celkové hodnoty RPN (Risk Priority Number), která je výsledkem násobku tří hodnot – účinku, pravděpodobnosti výskytu a odhalení. Každý z těchto tří faktorů nabývá, dle vlastního určení, hodnot 1-5. Význam jednotlivých číselných hodnot je znázorněn v tabulce níže.

Každé z uvedených rizik má také přiřazenou příčinu vzniku rizika. Jelikož tato společnost prodává služby a pracuje především s lidmi, většina daných příčin vzniku rizika je lidské pochybení. Na základě usměrnění nákladů nebudou redukována všechna vypsaná rizika. K volbě rizik k redukci bude dále v návrhové části využito Paretovo pravidlo.

Některá uvedená rizika (a jejich reálnost), nevyplývající z předchozích analýz, byla identifikována na základě diskuze se zkušenými zaměstnanci a na základě rozhovoru s ředitelkou hotelu.

Tab. 4: Stupnice účinku (Vlastní zpracování)

Účinek	Popis	Hodnota
Nevýznamný	Nevýznamné riziko, téměř nehrozí škoda	1
Nízký	Řešení rizika není naléhavé	2
Střední	Řešení rizika je naléhavé	3
Vysoký	Řešení rizika je akutní	4
Nebezpečný	Lidé nebo aktiva mohou být ohroženi	5

Tab. 5: Stupnice pravděpodobnosti výskytu (Vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu	Popis	Hodnota
Nepravděpodobná	Nepravděpodobný výskyt	1
Nízká	Nízký výskyt rizika	2
Střední	Občasný výskyt rizika	3
Vysoká	Často se vyskytující riziko	4
Velmi vysoká	Riziko je téměř jisté	5

Tab. 6: Stupnice odhalení (Vlastní zpracování)

Odhalení	Popis	Hodnota
Téměř jisté	Téměř jistá šance odhalení	1
Vysoké	Vysoká šance odhalení	2
Střední	Střední šance odhalení	3
Nízké	Nízká šance odhalení	4
Téměř nemožné	Téměř nemožné odhalení	5



Řízení rizik hotelu

	Proces	Označení rizika	Popis rizika	Důsledky	Účinek	Body	Pravděpodobnost výskytu	Body	Příčina	Odhalení	Body	RPN	RPN >= 36 (ošetření)	
Řízení rizik hotelu	Zaměstnanci	ZA01	Nevhodný oděv recepčních	Pobouření zákazníka	Střední	3	Střední	3	lidské pochybení	Vysoké	2	18	Ne	
		ZA02	Nezkušenost brigádníků	Finanční ztráty	Vysoký	4	Střední	3	lidské pochybení	Střední	3	36	Áno	
		ZA03	Neplnění svých povinností	Převod úkolů na pracovníky jiných směn	Střední	3	Střední	3	lidské pochybení	Střední	3	27	Ne	
		ZA04	Chybně vytvořené rezervace	Přeplnění kapacity pokojů	Vysoký	4	Nizká	2	lidské pochybení	Vysoké	2	16	Ne	
		ZA05	Neprofesionální chování	Pobouření zákazníka	Střední	3	Nizká	2	lidské pochybení	Vysoké	2	12	Ne	
		ZA06	Nepozornost zaměstnance	Úraz	Vysoký	4	Nepravděpodobná	1	lidské pochybení	Střední	3	12	15	Ne
			Smrtelný úraz	Nebezpečný	5	Nepravděpodobná	1	lidské pochybení	Střední	3	15	Ne		
	Zákazník	ZK01	Nezaplacení minibarů	Finanční ztráty	Vysoký	4	Střední	3	lidské pochybení	Střední	3	36	Áno	
		ZK02	Krádež zařízení	Finanční ztráty	Vysoký	4	Nizká	2	lidské pochybení	Střední	3	24	Ne	
		ZK03	Bezohledupnost zákazníka	Poničené zařízení	Vysoký	4	Střední	3	lidské pochybení	Střední	3	36	Áno	
		ZK04	Agresivita hosta	Úraz	Vysoký	4	Nepravděpodobná	1	lidské pochybení	Nizké	4	16	Ne	
		ZK05	Nezaplacení faktury	Finanční ztráty	Vysoký	4	Střední	3	lidské pochybení	Vysoké	2	24	Ne	
	Provoz	PR01	Nedefinovaná strategie	Úpadek společnosti	Nebezpečný	5	Vysoká	4	lidské pochybení	Vysoké	2	40	Áno	
		PR02	Neochota majitele investovat	Úpadek společnosti	Vysoký	4	Vysoká	4	lidské pochybení	Vysoké	2	32	Ne	
		PR03	Silné substituty	Úbytek zákazníků	Vysoký	4	Střední	3	existence substitutů	Vysoké	2	24	Ne	
		PR04	Zesílení konkurence	Snížení tržního podílu	Vysoký	4	Nizká	2	slabé bariéry vstupu na trh, technologický vývoj	Střední	3	24	Ne	
		PR05	Neschopnost hradit závazky	Bankrot	Vysoký	4	Nizká	2	vysoká zadluženost	Střední	3	24	Ne	
		PR06	Ekonomická krize	Ohrožení podnikání	Vysoký	4	Nizká	2	ekonomická situace	Střední	3	24	Ne	
		PR07	Sezónnost	Nedostatek zákazníků	Vysoký	4	Střední	3	vliv odvětví	Střední	3	36	Áno	
	Ostatní	OS01	Vliv živelných pohrom(mimo vzniku požáru)	Poničené zařízení	Vysoký	4	Nepravděpodobná	1	přírodní faktor	Nizké	4	16	Ne	
		OS02	Zasažení el.proudem	Šok, popáleniny	Vysoký	4	Nepravděpodobná	1	špatná údržba elektrického vedení	Nizké	4	16	20	Ne
				Smrtelný úraz	Nebezpečný	5						špatná údržba elektrického vedení		20
		OS03	Vznik požáru	Poničené zařízení	Vysoký	4	Nizká	2	různá	Téměř jisté	1	8	10	Ne
				Úraz	Nebezpečný	5						různá		10
OS04		Únik plynu	Nebezpečí vzniku požáru a udušení	Nebezpečný	5	Nepravděpodobná	1	lidské pochybení, špatná údržba	Střední	3	15	Ne		
OS05	Výpadek elektřiny	Ztížené pracovní podmínky	Nizký	2	Nizká	2	plánovaná údržba nebo výpadek	Nizké	4	16	Ne			
OS06	Únik vody	Poničené zařízení	Střední	3	Nepravděpodobná	1	lidské pochybení, špatná údržba	Střední	3	9	Ne			
<b>Σ RPN</b>											<b>586</b>			

## **4.6. Nezávažnější identifikovaná rizika na základě FMEA**

Metodou FMEA a na základě Paretova pravidla, jehož postup je popsán dále v návrhové části, bylo vybranych pět nejzávažnějších rizik, která jsou ohodnocena největší hodnotou RPN.

### **4.6.1. Nedefinovaná strategie**

Neexistence strategie je identifikovaným rizikem s největší hodnotou RPN. Znamená to, že je potřeba toto riziko redukovat či eliminovat jako prioritní. Absence strategie společnosti působí velké problémy. Od strategie se odvíjí všechny ostatní faktory, se kterými se společnost dostává denně do styku.

### **4.6.2. Nezkušenost brigádníků**

Bezproblémový provoz hotelu již dlouhodobě pokulhává právě kvůli časté fluktuaci především pracovníků z řad brigádníků. Tato fluktuace vytváří potřebu stále dokola zaučovat nové brigádníky (především ne moc flexibilní studenty), což vyžaduje zvýšené finanční a především časové náklady. Nový brigádník pak ve svých začátcích práce v hotelu často napáchá nepříjemné škody (např. v rámci ušlého zisku). Často také kvůli nezkušenosti (popř. nevědomosti) přenáší své povinnosti na pracovníky jiných směn, kteří jsou stále dokola nuceni dělat cizí práci.

Toto riziko se týká nejen recepčních, ale také kuchařek a pokojských. Všichni tito zaměstnanci přicházejí do styku se zákazníky. Mnozí zákazníci nemusí brát nezkušenost v potaz. Jakákoliv nepříjemná situace může v zákazníkovi vyvolat špatné mínění o hotelu jako celku. Jako dobrý příklad může být nepřipravený pokoj, špatně provedená rezervace, nekvalitně připravené jídlo a jiné.

### **4.6.3. Nezaplacení minibarů**

Na každém pokoji bývají pro hotelové hosty přichystané minibary ve formě nápojů a občerstvení. Minibary jsou zavedeny z toho důvodu, aby host nemusel v případě potřeby vycházet ze svého pokoje a navštěvovat hotelový bar. Host se tedy cítí více jako v domácím prostředí a může v klidu relaxovat. Při svém odchodu vyplní host kartičku, která udává, co všechno z minibaru host spotřeboval. Na základě toho pak při předávání klíče uhradí danou částku recepčnímu.

V poslední době však často nastává problém, že hosté své minibary neplatí. Poměrně nízké částky (oproti ceně ubytování) za tyto neuhrazené minibary se však časem nashromáždí a přináší nemalé finanční ztráty. Na základě inventarizace se odhaduje až kolem 15% nezaplacených minibarů.

#### **4.6.4. Bezohlednost hosta**

V některých případech se stává, že ubytovaný host poničí zařízení svého pokoje a nenahlásí to. Problém je v tom, že tuto závadu zjistí až pokojské při úklidu pokoje, tudíž až po odjezdu hosta. Riziko poničení zařízení také úzce souvisí například s krádeží zařízení. Touto skutečností dochází ke zvýšeným nákladům na uvedení pokoje do původního stavu. Pokud je host zaměstnancem jedné z partnerských firem, je šance na neuhrazení škody velmi malá. Většina hotelových hostů však pochází z internetových platforem a využívají hotel pro jednorázové přespání.

#### **4.6.5. Sezónnost**

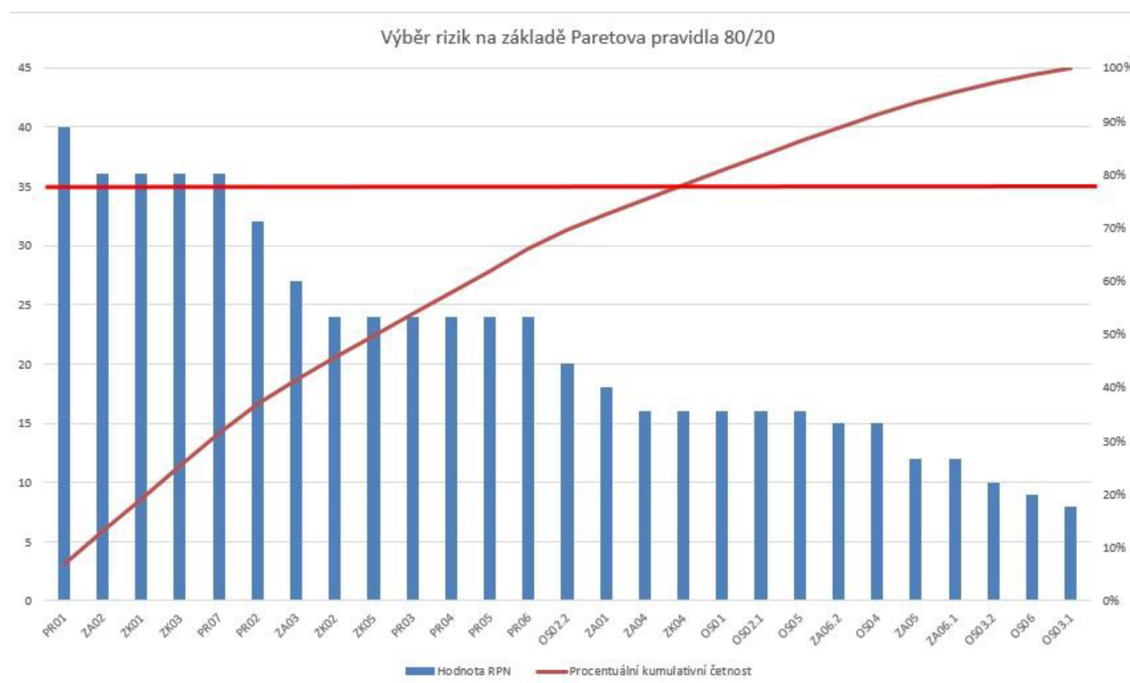
Sezónnost je problémem, který postihuje nejen odvětví hotelnictví, ale i spoustu jiných. Nejvíce problémové bývají zimní měsíce, především období kolem svátků a letní měsíce, kdy lidé často jezdí na dovolené. Nedostatek zákazníku v tomto období nutí vedení k vytváření rezerv, které využívá právě k „přežití“ zmíněného období. Vedení hotelu je pak nuceno na dané období snižovat ceny na téměř minimum, aby se alespoň pokryly fixní náklady.

## 5. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Návrhová část zahrnuje vybrané návrhy ke zlepšení současného stavu společnosti. Některé z návrhů zastupují opatření nutná k redukci kritických rizik. Tato opatření mají za úkol snížit hodnotu RPN a tím i snížit výskyt, účinnost, nebo zvýšit šanci odhalení rizika. Návrhy na opatření rizik s sebou nesou značné náklady. Proto je vhodné vybrat pouze ty některé z nich. Ostatní návrhy jsou brány z některých příležitostí identifikovaných ve SWOT analýze.

### 5.1. Výběr rizik dle Paretova pravidla

Jak již bylo výše zmíněno, pro návrh opatření bylo potřeba vybrat pouze některá z identifikovaných rizik. To bylo docíleno pomocí Paretova pravidla 80/20. Přibližně 20% identifikovaných rizik tvoří 80% škody. Na základě RPN hodnoty metody FMEA byla provedena v programu MS Excel procentuální kumulativní četnost jednotlivých rizik. Poté pomocí funkce „VYHLEDAT“ byla vyhledána jednotlivá rizika s největšími hodnotami RPN, které jsou zároveň součástí 20% ze všech identifikovaných rizik, které páchají 80% škod.



Graf 12: Výběr rizik Paretovým pravidlem (Vlastní zpracování)

	Proces	Označení rizika	Popis rizika	Doporučená opatření	Účinek	Body	Pravděpodobnost výskytu	Body	Příčina	Odhalení	Body	RPN	RPN >= 36 (ošetření)	
Řízení rizik hotelu	Zaměstnanci	ZA01	Nevhodný oděv recepčních		Střední	3	Střední	3	lidské pochybení	Vysoké	2	18	Ne	
		ZA02	Nezkušenost brigádníků	Zaměstnání více lidí na HPP, zlepšení pracovních podmínek	Vysoký	4	Nízká	2	lidské pochybení	Střední	3	24	Ne	
		ZA03	Neplnění svých povinností		Střední	3	Střední	3	lidské pochybení	Střední	3	27	Ne	
		ZA04	Chybně vytvořené rezervace		Vysoký	4	Nízká	2	lidské pochybení	Vysoké	2	16	Ne	
		ZA05	Neprofesionální chování		Střední	3	Nízká	2	lidské pochybení	Vysoké	2	12	Ne	
		ZA06	Nepozornost zaměstnance		Vysoký	4	Nepravděpodobná	1	lidské pochybení	Střední	3	15	12	Ne
				Nebezpečný	5	Nepravděpodobná	1	lidské pochybení	Střední	3	15		Ne	
	Zákazník	ZK01	Nezaplacení minibarů	Převzetí údajů klientovy kreditní karty, záloha	Střední	3	Nízká	2	lidské pochybení	Střední	3	18	Ne	
		ZK02	Krádež zařízení		Vysoký	4	Nízká	2	lidské pochybení	Střední	3	24	Ne	
		ZK03	Bezohledupnost zákazníka	Převzetí údajů klientovy kreditní karty, záloha	Střední	3	Nízká	2	lidské pochybení	Střední	3	18	Ne	
		ZK04	Agresivita hosta		Vysoký	4	Nepravděpodobná	1	lidské pochybení	Nízké	4	16	Ne	
		ZK05	Nezaplacení faktury		Vysoký	4	Střední	3	lidské pochybení	Vysoké	2	24	Ne	
	Provoz	PR01	Nedefinovaná strategie	Definovat strategii	Nebezpečný	5	Nízká	2	lidské pochybení	Vysoké	2	20	Ne	
		PR02	Neochota majitele investovat		Vysoký	4	Vysoká	4	lidské pochybení	Vysoké	2	32	Ne	
		PR03	Silné substituty		Vysoký	4	Střední	3	existence substitutů	Vysoké	2	24	Ne	
		PR04	Zesílení konkurence		Vysoký	4	Nízká	2	slabé bariéry vstupu na trh, technologický vývoj	Střední	3	24	Ne	
		PR05	Neschopnost hradit závazky		Vysoký	4	Nízká	2	vysoká zadluženost	Střední	3	24	Ne	
		PR06	Ekonomická krize		Vysoký	4	Nízká	2	ekonomická situace	Střední	3	24	Ne	
		PR07	Sezónnost	Slevové portály, spolupráce s cestovními agenturami	Vysoký	4	Nízká	2	vliv odvětví	Střední	3	24	Ne	
	Ostatní	OS01	Vliv živelných pohrom(mimo vzniku požáru)		Vysoký	4	Nepravděpodobná	1	přírodní faktor	Nízké	4	16	Ne	
		OS02	Zasažení el.proudem		Vysoký	4	Nepravděpodobná	1	špatná údržba elektrického vedení	Nízké	4	16	20	Ne
					Nebezpečný	5			špatná údržba elektrického vedení			20		Ne
		OS03	Vznik požáru		Vysoký	4	Nízká	2	různá	Téměř jisté	1	8	10	Ne
					Nebezpečný	5			různá			10		Ne
		OS04	Únik plynu		Nebezpečný	5	Nepravděpodobná	1	lidské pochybení, špatná údržba	Střední	3	15	Ne	
	OS05	Výpadek elektřiny		Nízký	2	Nízká	2	plánovaná údržba nebo výpadek	Nízké	4	16	Ne		
OS06	Únik vody		Střední	3	Nepravděpodobná	1	lidské pochybení, špatná údržba	Střední	3	9	Ne			
											Σ RPN	506		

## 5.2. Definování podnikové strategie

Neexistence podnikové strategie je největším analyzovaným problémem hodnocené společnosti. Na základě stanovené strategie se odvíjí všechny ostatní faktory, které je organizace schopna ovlivňovat. Nová podniková strategie musí být založena na základě analýzy trhu. Hotel se musí od ostatních konkurentů odlišovat, nejlépe však najít mezeru na trhu, kterou by byl schopen zaplnit.

Hodnocený hotel, který má kapacitu 90 lůžek, nemůže soupeřit s velkými hotelovými řetězci pouze cenou. Zároveň také nebude mít tak skvělé technologie, jako tyto řetězce, nebo jiné vícehvězdičkové hotely.

V současné době je hotel hosty využíván spíše jako místo pro přespání s možností snídaně. Úspěšné hotely jsou však nastaveny tak, aby v nich zákazník utratil co nejvíce peněz. Toto zajistí vybudováním prozákaznického přístupu. Zákazník musí cítit, že není brán jen jako číslo, podobně jako u velkých hotelů.

Navrhují vybudování zcela nové, postupně zaveditelné podnikové strategie, založené na tradičně českých prvcích. Hotel by byl, stejně jako teď, zaměřený spíše na střední sociální třídu, avšak začal by efektivně využívat i mimosezónní období. Nová strategie by byla založena především na nabízení doplňkových služeb. Tyto služby zahrnují např. letištní transfer, celodenní možnost masáže, čištění oděvů i bot nebo kadeřnický salónek.

Zároveň by měl mít host šanci k zakoupení tradičních českých předmětů. Může se jednat porcelán, sklo nebo jiné dárkové předměty vyrobené v Česku. Zahraniční hosté především ocení nabídku českých produktů, jako jsou např. lokální piva, neopakovatelné receptury lokálních lihovin nebo marmelády z lokálních ovocí.

Nová podniková strategie by měla podporovat především také českou kulturu. V rámci služeb umožnit zákazníkům návštěvu nejen brněnských zajímavostí. Součástí nové strategie je také ekologický provoz a podpora životního prostředí.



### **5.3. Využití prostoru pro mimosezónní období**

Problém sezónnosti v hotelnictví bohužel odstranit nelze. Lze jej však částečně redukovat. Prvním návrhem je začít spolupracovat s cestovními agenturami. V případě dobře nastavené podnikové strategie je možno efektivně skloubit zájmy obou organizací. Ve spolupráci s cestovními agenturami je možné pořádat pravidelné výlety za kulturou pro hosty hotelu i mimo město Brno. Hosté hotelu mají tendenci mít na základě hezkých vzpomínek z těchto výletů o hotelu mnohem lepší mínění a především budou mít chuť se vracet. Aby bylo možné spolupracovat s nějakou cestovní agenturou, musí se společnost výrazně odlišovat od konkurence, aby byla pro cestovní kancelář atraktivní. Cestovní kanceláře očekávají výhody plynoucí ze vzájemné spolupráce. Proto musí hodnocená společnost nabídnout cestovním kancelářím více než konkurenti.

Druhým návrhem je využití slevových portálů. Místo velmi nízké ceny, která bývá v mimosezónních obdobích nastavena na rezervačních internetových platformách, je dobrá příležitost na využití slevových portálů, kde je možné hotel prezentovat odlišnou formou. Místo obvyklých podnikatelů, kteří v sezóně navštěvují hotel nejčastěji, by se měl hotel zaměřit také na páry, seniory a rodiny s dětmi. Ideální je tvorba slevových balíčků, které aktivně nabízejí především dlouhodobé pobyty. Součástí slevových balíčků by kromě samotného ubytování byly také hlavně služby, které by na základě nově vytvořené strategie byly tak prosazované. Společnost však musí počítat provizí slevových portálů, která se pohybuje kolem 20% z ceny vouchery.

Nabídka navrhovaných balíčků nemusí probíhat pouze přes slevové portály. Je zde možnost nabízet balíčky také skrze sociální síť nebo webové stránky společnosti. Je však potřeba se o tyto stránky aktivně starat a aktualizovat je. Nabídkou voucherů přes sociální síť a vlastní web zřejmě společnost nedocílí v současném stavu takových prodejů jako přes slevové portály, avšak neplynou z toho náklady na provizi slevovým portálům.

## **5.4. Aktualizace webových stránek**

Webové stránky jsou většinou prvotním kontaktem, který s potenciálním zákazníkem společnost naváže. První dojem dělá opravdu hodně. Proto by bylo vhodné webové stránky pravidelně aktualizovat a přidat na ně několik rozšíření. Webové stránky lze využít také jako jednoduchou a nenákladnou formu marketingu.

V současné chvíli webové stránky hodnocené společnosti obsahují pouze stručné informace o hotelu, fotografie, kontakt a rezervační systém. Mnoho potenciálních zákazníků si však přeje v dnešní době mnohem více, než pouze vidět upravené fotografie. Prvním návrhem této oblasti je přidat na webové stránky virtuální prohlídku hotelu. Virtuální prohlídka hotelu umožní potenciálnímu zákazníkovi projít si téměř celý hotel, aniž by musel hodnocený hotel navštívit osobně. Skrze virtuální prohlídku má šanci vidět nejen pokoje, ale také mnohé doplňkové služby, které nemusí v rozsáhlém textu popisující nabízené služby najít. Nafození panoramat k virtuální prohlídce pro hotely nabízí většina společností za zhruba 13 000 Kč.

## **5.5. Rozpékací bagety**

V současné době nemá hodnocený hotel svou restauraci a nabízí pouze možnost snídaní formou švédských stolů. Nemalá část zákazníků se však často ptá recepčních, zda nenabízí hodnocený hotel nějakou formu večeře, respektive kde jinde by se mohli hosté najíst. Často také vznikají ze strany hostů hotelu objednávky na jídlo s dovozem. Je zde tedy možnost využít příležitost a začít nabízet formu teplé večeře.

Nápojový lístek, který se nachází v recepčním baru, v současnosti obsahuje také možnost objednávky toustů. O přípravu toustů se však musí postarat recepční, který je nucen odběhnout z recepcie na příliš dlouhý čas, potřebný právě k přípravě toustů. Navíc jsou tousty „skryty“ v nápojovém lístku tak, že o nich téměř nikdo neví. Lze tedy jasně říci, že taková forma prodeje je neefektivní.

Navrhuji zavedení aktivního prodeje rozpékacích baget, které by sloužili právě jako teplá forma večeře. Hodnocený hotel má již zakoupeny přístroje, které se na rozpékání baget používají. Rozpékací bagety jsou vhodné ve všech směrech. Jsou dodávány ve formě polotovaru, tudíž recepční nemusí trávit spoustu času s jejich přípravou. Navíc jsou rychle hotové, tudíž host nemusí na své jídlo dlouho čekat. Je možné je také lehce skladovat.



Nákupní cena jedné takové bagety se pohybuje kolem 45 Kč. Pokud by hodnocený hotel stanovil prodejní marži 100%, stále tato volba vychází cenově lépe, než objednávka jídla s dovozem.

Pro podporu prodeje by byla na dobře viditelném místě na recepci vystavena tabule, která by hostům objasnila tuto novinku. Proškolení recepční by pak při check-inu možnost zakoupení bagety zdůraznili.

## **5.6.Úprava účetních výkazů**

Účetní výkazy slouží ke dvěma účelům. První účel je vedení povinného účetnictví, které by společnosti měly zveřejňovat. Druhým účelem, který je pro tuto diplomovou práci podstatnější, je detailní přehled majetkové struktury, výnosů a nákladů.

V současné chvíli vede společnost účetní výkazy ve zkráceném rozsahu. Takové vedení účetních výkazů je zcela neefektivní a nepřehledné. Účetnictví má společnosti sloužit pro přehled o jejich činnostech.

Navrhuji proto vedení účetnictví v plném rozsahu. Týká se to jak rozvahy, tak výkazu zisku a ztrát. Vedení účetnictví v plném rozsahu dává společnosti možnost řídit efektivněji svůj majetek, výnosy a náklady. Společnost potřebuje vědět přesnou strukturu. V současné struktuře účetních výkazů nelze rozpoznat, zda-li společnost disponuje svými budovami, nebo jestli platí za pronájem. Nelze zjistit, zda-li jsou oběžná aktiva tvořena financemi, nebo pohledávkami.

Společnost může účetnictví v plném rozsahu použít například k detailnější fundamentální analýze, na základě které může zhodnotit svůj současný stav.

## 5.7. Zavedení záloh

Pomocí metody FMEA byla identifikována dvě rizika, které spolu úzce souvisí. Jedná se o neplacení minibarů a neuhrazení škod. Na obou případech hodnocená společnost doplácí ušlým ziskem, nebo zvýšenými náklady na uvedení pokojů do původního stavu. Na redukci těchto rizik existuje několik možností opatření. Buď je možné z pokojů oddělat minibary a riziko vandalismu ponechat, nebo je možné požádat hosty o zálohu, nebo převzít údaje klientovy kreditní karty.

První možností je nenabízet hostům na pokojích minibary. Tento krok téměř eliminuje riziko nezaplacení občerstvení. V případě potřeby si host pro občerstvení přijde na recepci a při té příležitosti jej přímo zaplatí. Nevýhodou je skutečnost, že hodnocená společnost je společností nabízející především služby. Nastavená strategie tvrdí, že by se měl host cítit jako doma, tudíž musí mít možnost si na svém pokoji dopřát lehké občerstvení bez nutnosti z pokoje vycházet.

Druhou možností je převzít při check-inu od zákazníka zálohu a ponechat minibary na pokojích. Možnost zálohy je velmi efektivní, jelikož redukuje jak riziko nezaplacení spotřebovaných minibarů, tak riziko vandalismu. Proces probíhá tak, že host si na své kartě na recepci nechá zablokovat určenou sumu, z které se případně poté požadovaná částka uhradí. Zbytek nevyužitě zálohy se zákazníkovi po několika dnech vrací zpět. Možnou nevýhodou je fakt, že se zákazníkovi na jeho kreditní kartě zablokuje daná částka na více než týden i v případě, že nehodlá minibary spotřebovávat. S touto částkou zákazník nebude tedy mít možnost více než týden operovat.

Třetí možností, která připadá v úvahu je převzetí údajů o zákaznickově kreditní kartě jako záloha. Tato možnost redukuje jak riziko nezaplacení minibarů, tak riziko vandalismu. Prevzetí údajů z kreditních karet slouží podobně jako záloha. Rozdíl je v tom, že zákazník nebude mít na kartě blokovanou částku. O údaje o kreditní kartě si mohou při check-inu požádat recepční. Zároveň lze na online rezervačním systému Booking.com nastavit možnost, že je zákazník povinen předložit údaje své kreditní karty online. Možným úskalím tohoto návrhu je možnost, že zákaznickova debetní karta nebude disponovat žádnými financemi.

## 5.8. Rozšíření řad zaměstnanců

Pomocí metod analýzy vnitřního prostředí hodnocené společnosti byly identifikovány problémy týkající se nedostatku zaměstnanců. V současné době je vedení nuceno redukovat náklady na zaměstnance zaměstnáváním mnoha brigádníků. Místo toho vznikají téměř každý měsíc náklady na zaučování nových brigádníků a ušlý zisk kvůli chybám nezkušených brigádníků. Pomocí fundamentální analýzy bylo zjištěno, že měsíční osobní náklady dosahují pouze výše 262 500 Kč. Potvrzuje to tedy fakt, že v hodnoceném hotelu pracuje pouze přibližně deset zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Převážná většina personálu je tedy tvořena právě nezkušenými brigádníky.

Vzhledem k tomuto stavu navrhuji zvýšení počtu zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a zvýšení osobních nákladů pro snížení fluktuace stálých zaměstnanců. Zaměstnáním více lidí na hlavní pracovní poměr sice přibudou náklady na úhradu sociálního a zdravotního pojištění, ale zajistí to hotelu plynulejší provoz a redukuje ušlý zisk.

Uskutečněním tohoto návrhu se výrazně redukuje riziko, že recepční nebude schopen zodpovědět zákazníkovi důležité informace, týkající se jeho pobytu. Zároveň návrh téměř eliminuje spory brigádníků o směny. Na základě návrhu se značně zlepší informovanost zaměstnanců, tudíž nebude třeba pořádat porady, které jsou z 90% založeny právě na chybách, které brigádníci dělají a kterým je třeba se vyvarovat. Zavedení návrhu má také synergický efekt s nově vzniklou strategií, která je založena na osobním přístupu k zákazníkovi. Stálý zaměstnanec má lepší možnost s hostem navázat vzájemný kontakt, na základě kterého je poté možné lépe poznat zákaznickovy potřeby.

Pro snížení fluktuace stálých zaměstnanců také navrhuji odměňování zaměstnanců vouchery pro různé využití v hodnotě 500 Kč dvakrát ročně. Celkové náklady na vouchery v současném stavu tedy vychází na 10 000 Kč ročně.

## 6. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo na základě zvolených strategických a ekonomických metod analyzovat vybraný podnikatelský subjekt. Na základě provedené analýzy poté bylo cílem identifikovat rizika a navrhnout opatření na jejich redukci.

Diplomová práce byla rozdělena do tří částí. První část, teoretická východiska práce, je tvořena především knižní rešerší a teoretickými poznatky k dané problematice. Tato část je nezbytná pro pochopení souvislostí problematiky, neboť jsou zde charakterizovány metody strategické a ekonomické analýzy začínající analýzou makroprostředí (především PESTLE analýza), mikroprostředím (Porterova analýza pěti konkurenčních sil) a poté vnitřním prostředím hodnocené organizace (7S, fundamentální analýza). Na konci této části jsou poté vysvětleny pojmy týkající se rizik a zvolená metoda FMEA.

Druhá část diplomové práce obsahuje analýzu vybrané společnosti danými metodami, které vyústí ve SWOT analýzu shrnující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Slabé stránky a hrozby se staly východisky k identifikaci rizik, která hodnocenou společnost negativně ovlivňují. K tomu posloužila metoda FMEA, díky níž bylo možné zachytit a ohodnotit identifikovaná rizika. Rizik bylo identifikováno velké množství a redukce všech rizik je jak z hlediska zdrojů nezbytných pro jejich odstranění, tak i času neefektivní. Proto byla vybrána pouze ta rizika, která dosahovala největších celkových hodnot RPN, tudíž jsou pro společnost největší hrozbou.

V třetí části, návrhové, bylo na základě kumulativní procentuální četnosti a Paretova pravidla zvoleno pět nejzávažnějších rizik tvořících přibližně 20% všech identifikovaných rizik, avšak představujících 80% identifikovaných problémů. Mezi návrhy se také objevují doporučení, jejichž realizace umožní zlepšení současného stavu hodnoceného hotelu. Tyto koncepty jsou zároveň příležitostmi vyplývající z provedené SWOT analýzy.

## 7. Seznam použitých zdrojů

- 1)DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- 2)DOYLE, David P. Strategické řízení nákladů: Cost control, a strategic guide. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2006. 226 s. ISBN 978-80-7357-189-4.
- 3)DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. 192 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- 4)GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. 336 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- 5)KOCH, Richard. *Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. 3. aktualizované vydání. Přeložil Jana NOVOTNÁ. Praha: Management Press, 2015. 243 s. ISBN 978-80-7261-313-7.
- 6)MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 246 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- 7)PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- 8)PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. New York: Free Press, 1998. 432 s. ISBN 0-684-84148-7.
- 9)SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 154 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- 10)SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- 11)SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. 122 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

12)SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik*. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). 270 s. ISBN 80-247-0198-7.

13)SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

14)TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

### **Internetové zdroje**

15)*City Apart Hotel* [www.city-aparthotel.com](http://www.city-aparthotel.com) [online], 2013 [cit. 21.4.2018]. Dostupné z: <http://www.city-aparthotel.com/>

16)*Český statistický úřad* [www.czso.cz](http://www.czso.cz) [online], [cit. 20.4.2018]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

17)*Dům financí* [www.dumfinanci.cz](http://www.dumfinanci.cz) [online], [cit. 21.4.2018]. Dostupné z: <https://dumfinanci.cz/clanky/4509-dan-z-prijmu-pravnicky-ch-osob/>

18)*Finance* [www.finance.cz](http://www.finance.cz) [online], [cit. 25.4.2018]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/489618-intervence-cnb/>

19)*Ministerstvo financí ČR* [www.mfcz.cz](http://www.mfcz.cz) [online], 2005 [cit. 20.4.2018]. Dostupné z: <http://www.mfcz.cz/>

20)*Naši politici* [www.nasipolitici.cz](http://www.nasipolitici.cz) [online], 2008 [cit. 22.4.2018]. Dostupné z: <http://www.nasipolitici.cz/cs/tag/53-babisova-vlada>

21)*Podnikatel.cz* [www.podnikatel.cz](http://www.podnikatel.cz) [online], 2007 [cit. 23.4.2018]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/danovy-portal/dan-z-pridane-hodnoty/sazby-dph/>

22)*Vláda ČR* [www.vlada.cz](http://www.vlada.cz) [online], 2009 [cit. 20.4.2018]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: 7S.....	21
Obr. 2: SWOT analýza.....	24
Obr. 3: Řízení rizika.....	29
Obr. 4: Vzájemný vztah nákladů a potencionálních škod .....	31
Obr. 5: Vyobrazení Paretova pravidla .....	33
Obr. 6: Logo společnosti.....	34

## **SEZNAM TABULEK**

Tab. 1: Sazba DPH.....	40
Tab. 2: Demografické údaje.....	41
Tab. 3: SWOT analýza .....	58
Tab. 4: Stupnice účinku .....	60
Tab. 5: Stupnice pravděpodobnosti výskytu .....	60
Tab. 6: Stupnice odhalení .....	60



## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj růstu HDP .....	37
Graf 2: Vývoj míry inflace .....	38
Graf 3: Vývoj směnného kurzu EUR/CZK .....	39
Graf 4: Vývoj daně z příjmu PO .....	41
Graf 5: Vývoj mezd .....	42
Graf 6: Vývoj míry nezaměstnanosti .....	43
Graf 7: Struktura aktiv .....	53
Graf 8: Struktura OA .....	54
Graf 9: Struktura pasiv .....	55
Graf 10: Rozdělení tržeb .....	56
Graf 11: Rozdělení nákladů .....	56
Graf 12: Výběr rizik Paretovým pravidlem .....	64

# Příloha 1: Účetní výkazy k 31.12.2016

## ROZVAHA

ve zkráceném rozsahu pro mikro ÚJ

k 3 1 . 1 2 . 2 0 1 6

v tisících Kč

IČ	2	7	7	1	7	0	9	7
----	---	---	---	---	---	---	---	---

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Focus Hotel

s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Komárovské nábřeží 405/2

Brno

617 00

otisk podacího razítka

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období	
			Brutto	Korekce	Netto	Netto	
	AKTIVA CELKEM	A.+B.+C.+D.	001	+3 238	-745	+2 493	+1 721
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	účty 353	002				
B.	Dlouhodobý majetek	B.I.+...+B.III.	003	+1 002	-745	+257	+341
C.	Oběžná aktiva	C.I.+C.II.+C.III.+C.IV.	037	+2 163		+2 163	+1 308
D.	Časové rozlišení aktiv	D.1+...+D.x.	074	+73		+73	+72

	PASIVA CELKEM	A.+B.+C.+D.	001	+2 493		+1 721
A.	Vlastní kapitál	A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.+A.VI.	002	+731		-249
B.+C.	Cizí zdroje	B.+C.	024	+1 454		+1 638
B.	Rezervy	B.1.+...+B.x.	025			
C.	Závazky	C.I.+C.II.	030	+1 454		+1 638
D.	Časové rozlišení	D.1+...+D.x.	064	+308		+332

Sestaveno dne: 3.7.2017	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, poznámka
Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným	
Předmět podnikání:	
Pozn.:	

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ve zkráceném rozsahu

k. 3 1 . 1 2 . 2 0 1 6

Od: 1.1.2016 Do: 31.12.2016

v tisících Kč

iČ 2 7 7 1 7 0 9 7

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Focus Hotel

s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Komárovské nábřeží 405/2

Brno

617 00

otisk podacího razítka

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb účty 601, 602	001	+10 440	+10 060
II.	Tržby za prodej zboží účty 604	002	+168	+212
A.	Výkonová spotřeba A.1.+...+A.x	003	+5 814	+7 087
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-) účty 581, 582, 583, 584	007		
C.	Aktivace (-) účty 585, 586, 587, 588	008		
D.	Osobní náklady D.1.+...+D.x	009	+3 374	+3 150
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti E.1.+...+E.x	014	+84	+81
III.	Ostatní provozní výnosy III.1.+...+III.x	020	+44	+29
F.	Ostatní provozní náklady F.1.+...+F.x	024	+286	+252
*	* Provozní výsledek hospodaření (+/-) I.+I.x+II.+II.x+III.-A.-B.-C.-D.-E.-F.	030	+1 094	-269
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly IV.1.+...+IV.x	031		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly účty 561	034		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku V.1.+...+V.x	035		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem účty 561, 566	038		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy VI.1.+...+VI.x	039		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti účty 574, 579	042		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady J.1.+...+J.x	043		
VII.	Ostatní finanční výnosy účty 661, 663, 664, 666, 667, 668, 669, 698	046	+5	+6
K.	Ostatní finanční náklady účty 561, 563, 564, 565, 566, 567, 568, 569, 598	047	+93	+108
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) IV.+V.+VI.+VII.-G.-H.-I.-J.-K.	048	-88	-102
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	049	+1 006	-371
L.	Daň z příjmů L.1.+...+L.x	050	+26	
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) **-L.	053	+980	-371
M.	Převod podílu na výsledek hospodaření společníkům (+/-) účty 596	054		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) **-M.	055	+980	-371
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII. I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII.	056	+10 657	+10 307

Sestaveno dne: 3.7.2017	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka
Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným	
Předmět podnikání:	
Pozn.:	

## Příloha 2: Účetní výkazy k 31.12.2015

### ROZVAHA



k 31.12.2015

v tisících Kč

č 2 7 7 1 7 0 9 7

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Focus Hotel

s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Komárovské nábřeží 405/2

Brno

617 00

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období	
			Brutto	Korekce	Netto	Netto	
	AKTIVA CELKEM	A.+B.+C.+D.I.	001	+2 382	-661	+1 721	+1 255
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	účty 353	002				
B.	Dlouhodobý majetek	B.1+...+B.III	003	+1 002	-661	+341	+422
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	B.I.1+B.I.2+B.I.3+B.I.4	004	+332	-261	+71	+97
B.I.1.	Zřizovací výdaje	účty 011, (-)071, (-)091AÚ	005				
B.I.2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	účty 012, (-)072, (-)091AÚ	006				
B.I.3.	Software	účty 013, (-)073, (-)091AÚ	007	+332	-261	+71	
B.I.4.	Ocenitelná práva	účty 014, (-)074, (-)091AÚ	008				
B.I.5.	Goodwill	účty (+)015, (+)075, (-)091AÚ	009				
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	účty 019AÚ, (-)079, (-)091AÚ	010				
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	účty 041, (-)093	011				
B.I.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	účty 051, (-)095AÚ	012				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	B.II.1+...+B.II.x	013	+670	-400	+270	+325
B.II.1.	Pozemky	účty 031, (-)092AÚ	014				
B.II.2.	Stavby	účty 021, (-)081, (-)092AÚ	015	+519	-400	+119	
B.II.3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	účty 022, (-)082, (-)092AÚ	016				
B.II.4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	účty 025, (-)085, (-)092AÚ	017				
B.II.5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	účty 026, (-)086, (-)092AÚ	018				
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	účty 029, 032, (-)089, (-)092AÚ	019	+151		+151	
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	účty 042, (-)094	020				
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	účty 052, (-)095AÚ	021				
B.II.9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	účty (+)097, (+)098	022				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	B.III.1+...+B.III.x	023				
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	účty 061, (-)096AÚ	024				
B.III.2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	účty 062, (-)096AÚ	025				
B.III.3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	účty 063, 065, (-)096AÚ	026				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	účty 066, (-)096AÚ	027				
B.III.5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	účty 067, 069, (-)096AÚ	028				
B.III.6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	účty 043, (-)096AÚ	029				
B.III.7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	účty 053, (-)095AÚ	030				
C.	Oběžná aktiva	C.I.+C.II.+C.III.+C.IV.	031	+1 308		+1 308	+729
C.I.	Zásoby	C.I.1+...+C.I.x	032	+32		+32	+38
C.I.1.	Materiál	účty 111, 112, 119, (-)191	033				
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	účty 121, 122, (-)192, (-)193	034				
C.I.3.	Výrobky	účty 123, (-)194	035				

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	účty 124, (-)195	036			
C.I.5.	Zboží	účty 131, 132, 139, (-)196	037	<b>+32</b>		<b>+32</b>
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	účty 118, 128, 138, (-)197, (-)198, (-)199, 314AÚ, (-)391AÚ	038			
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	C.II.1+...+C.II.x	039			
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	účty 311AÚ, 312AÚ, 313AÚ, 315AÚ, (-)391AÚ	040			
C.II.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 351AÚ, (-)391AÚ	041			
C.II.3.	Pohledávky - podstatný vliv	účty 352AÚ, (-)391AÚ	042			
C.II.4.	Pohledávky za společníky	účty 354AÚ, 355AÚ, 358AÚ, (-)391AÚ	043			
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	účty 314AÚ, (-)391	044			
C.II.6.	Dohadné účty aktivní	účty 388AÚ	045			
C.II.7.	Jiné pohledávky	účty 335AÚ, 371AÚ, 373AÚ, 374AÚ, 375AÚ, 376AÚ, 378AÚ, (-)391AÚ	046			
C.II.8.	Odložená daňová pohledávka	účty 481AÚ	047			
C.III.	Krátkodobé pohledávky	C.III.1+...+C.III.x	048	<b>+591</b>		<b>+591</b>
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	účty 311AÚ, 312AÚ, 313AÚ, 315AÚ, (-)391AÚ	049	<b>+239</b>		<b>+239</b>
C.III.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 351AÚ, (-)391AÚ	050			
C.III.3.	Pohledávky - podstatný vliv	účty 352AÚ, (-)391AÚ	051			
C.III.4.	Pohledávky za společníky	účty 354AÚ, 355AÚ, 358AÚ, 398AÚ, (-)391AÚ	052			
C.III.5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	účty 336, (-)391AÚ	053			
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	účty 341, 342, 343, 345, (-)391AÚ	054	<b>+39</b>		<b>+39</b>
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	účty 314AÚ, (-)391	055	<b>+309</b>		<b>+309</b>
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	účty 388AÚ, 318AÚ	056			
C.III.9.	Jiné pohledávky	účty 335AÚ, 371AÚ, 373AÚ, 374AÚ, 375AÚ, 376AÚ, 378AÚ, (-)391AÚ	057	<b>+4</b>		<b>+4</b>
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	C.IV.1+...+C.IV.x	058	<b>+685</b>		<b>+685</b>
C.IV.1.	Peníze	účty 211, 213, 261	059	<b>+156</b>		<b>+156</b>
C.IV.2.	Účty v bankách	účty 221AÚ, 261	060	<b>+529</b>		<b>+529</b>
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	účty 251, 253, 256, 257	061			
C.IV.4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	účty 259, (-)291AÚ	062			
D.I.	Časové rozlišení	D.I.1+...+D.I.x	063	<b>+72</b>		<b>+72</b>
D.I.1.	Náklady příštích období	účty 381	064	<b>+63</b>		<b>+63</b>
D.I.2.	Komplexní náklady příštích období	účty 382	065			
D.I.3.	Příjmy příštích období	účty 385	066	<b>+9</b>		<b>+9</b>

Označ.	PASIVA	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
			Netto	Netto
	PASIVA CELKEM	A.+B.+C.	<b>+1 721</b>	<b>+1 255</b>
A.	Vlastní kapitál	A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.1+A.V.2	<b>-249</b>	<b>+122</b>
A.I.	Základní kapitál	A.I.1+...+A.I.x	<b>+200</b>	<b>+200</b>
A.I.1.	Základní kapitál	účty 411 nebo 491	<b>+200</b>	
A.I.2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	účty (-)252		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	účty (+/-)419		
A.II.	Kapitálové fondy	A.II.1+...+A.II.x		
A.II.1.	Ážio	účty 412		
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	účty 413		
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	účty (+/-)414		
A.II.4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	účty (+/-)418		
A.II.5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	účty 417		
A.II.6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	účty 416		
A.III.	Fondy ze zisku	A.III.1+...+A.III.x	<b>+20</b>	<b>+20</b>
A.III.1.	Rezervní fond	účty 421, 422	<b>+20</b>	
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	účty 423, 424		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	A.IV.1+...+A.IV.x	<b>-98</b>	<b>+544</b>
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	účty 428	<b>+1 037</b>	
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	účty (-)429	<b>-1 135</b>	
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	účty 426		
A.V.1	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	Aktiva - A.1.-A.II.-A.III.-A.IV.-B.-C.-A.V.2	<b>-371</b>	<b>-642</b>
A.V.2	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)			
		021a		
B.	Cizí zdroje	B.I.+B.II.+B.III.+B.IV.	<b>+1 638</b>	<b>+1 058</b>
B.I.	Rezervy	B.I.1+...+B.I.x		
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	účty 451		
B.I.2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	účty 459AÚ		
B.I.3.	Rezerva na daň z příjmů	účty 453		
B.I.4.	Ostatní rezervy	účty 459AÚ		
B.II.	Dlouhodobé závazky	B.II.1+...+B.II.x		
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	účty 478AÚ, 479AÚ		
B.II.2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 471AÚ		
B.II.3.	Závazky - podstatný vliv	účty 472AÚ		
B.II.4.	Závazky ke společníkům	účty 364 AÚ, 365AÚ, 366 AÚ, 367AÚ, 368AÚ		
B.II.5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	účty 475AÚ		
B.II.6.	Vydané dluhopisy	účty 473AÚ, (-)255AÚ		
B.II.7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	účty 478AÚ		
B.II.8.	Dohadné účty pasivní	účty 389AÚ		
B.II.9.	Jiné závazky	účty 372AÚ, 373AÚ, 377AÚ, 379AÚ, 474AÚ, 479AÚ		
B.II.10.	Odložený daňový závazek	účty 481AÚ		
B.III.	Krátkodobé závazky	B.III.1+...+B.III.x	<b>+1 638</b>	<b>+1 058</b>
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	účty 321AÚ, 322, 325, 478AÚ, 479AÚ	<b>+1 400</b>	
B.III.2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 361, 471AÚ		
B.III.3.	Závazky - podstatný vliv	účty 362, 472AÚ		
B.III.4.	Závazky ke společníkům	účty 364AÚ, 365AÚ, 366, 367AÚ, 368AÚ, 398AÚ		
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	účty 331, 333, 479AÚ	<b>+152</b>	

Označ.	PASIVA	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
			Netto	Netto
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění účty 336AÚ, 479AÚ	045	<b>+73</b>	
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace účty 341, 342, 343, 345, 346, 347	046	<b>+11</b>	
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy účty 324, 475AÚ	047		
B.III.9.	Vydané dluhopisy účty 241, 473AÚ, (-)255	048		
B.III.10.	Dohadné účty pasivní účty 389AÚ	049		
B.III.11.	Jiné závazky účty 372AÚ, 373AÚ, 377AÚ, 379AÚ, 474AÚ, 479AÚ	050	<b>+2</b>	
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci B.IV.1+...+B.IV.x	051		
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé účty 461AÚ	052		
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry účty 221AÚ, 231, 232AÚ, 461AÚ	053		
B.IV.3.	Krátkodobé finanční výpomoci účty 249	054		
C.I.	Časové rozlišení C.I.1+...+C.I.x	055	<b>+332</b>	<b>+75</b>
C.I.1.	Výdaje příštích období účty 383	056	<b>+311</b>	
C.I.2.	Výnosy příštích období účty 384	057	<b>+21</b>	

Sestaveno dne: <b>30.6.2016</b>	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka:
Právní forma účetní jednotky: <b>společnost s ručením omezeným</b>	
Předmět podnikání:	
Pozn.:	

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY



k 3 1 . 1 2 . 2 0 1 5

Od: 1.1.2015 Do: 31.12.2015

v tisících Kč

IČ 2 7 7 1 7 0 9 7

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**Focus Hotel**

**s.r.o.**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

**Komárovské nábřeží 405/2**

**Brno**

**617 00**

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období		
			sledovaném	minulém	
I.	Tržby za prodej zboží	účty 604	001	+212	+238
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	účty 504	002	+180	+221
+	Obchodní marže	I.-A.	003	+32	+17
II.	Výkony	II.1+II.2.+II.3.+II.x.	004	+10 060	+9 514
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	účty 601, 602	005	+10 060	
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	účty 611, 612, 613, 614	006		
II.3.	Aktivace	účty 621, 622, 623, 624	007		
B.	Výkonová spotřeba	B.1.+...+B.x.	008	+6 907	+6 628
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	účty 501, 502, 503	009	+2 009	
B.2.	Služby	účty 511, 512, 513, 518	010	+4 898	
+	Přidaná hodnota	I.-A.+II.-B.	011	+3 185	+2 903
C.	Osobní náklady součet	C.1.+...+C.x.	012	+3 150	+3 130
C.1.	Mzdové náklady	účty 521, 522	013	+2 433	
C.2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	účty 523	014		
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	účty 524, 525, 526	015	+717	
C.4.	Sociální náklady	účty 527, 528	016		
D.	Daně a poplatky	účty 531, 532, 538	017	+148	+138
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	účty 551, 557	018	+81	+100
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	III.1.+...+III.x.	019	+26	+68
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	účty 641	020	+26	
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	účty 642	021		
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	F.1.+...+F.x.	022		+32
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	účty 541	023		
F.2.	Prodaný materiál	účty 542	024		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	účty (+/-)552, (+/-)554, (+/-)555, (+/-)556, (+/-)559	025		
IV.	Ostatní provozní výnosy	účty 644, 646, 648	026	+0	+5
H.	Ostatní provozní náklady	účty 543, 544, 545, 546, 548, 549	027	+104	+136
V.	Převod provozních výnosů	účty (-)697	028		
I.	Převod provozních nákladů	účty (-)597	029		
*	* Provozní výsledek hospodaření	Přidaná hodnota+III.+IV.+V.-C.-D.-E.-F.-G.-H.-I.	030	-272	-560
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		031		
J.	J. Prodané cenné papíry a podíly	účty 661 účty 561	032		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	VII.1.+...+VII.x.	033		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	účty 665AÚ	034		
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	účty 665AÚ	035		



Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	účty 665AÚ	036	
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	účty 666	037	
K	Náklady z finančního majetku	účty 566	038	
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	účty 664, 667AÚ	039	
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	účty 564, 567AÚ	040	
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	účty (+/-)574, (+/-)579	041	
X.	Výnosové úroky	účty 662	042	
N.	Nákladové úroky	účty 562	043	
XI.	Ostatní finanční výnosy	účty 663, 667AÚ, 668	044	+6
O.	Ostatní finanční náklady	účty 563, 567AÚ, 568, 569	045	+108
XII.	Převod finančních výnosů	účty (-)698	046	
P.	Převod finančních nákladů	účty (-)598	047	
*	Finanční výsledek hospodaření	VI.+VII.+VIII.+IX.+X.+XI.+XII.-J.-K.-L.-M.-N.-O.-P.	048	-102
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	Q.1.+...+Q.x.	049	
Q.1.	splatná	účty 591, 595	050	+10
Q.2.	odložená	účty (+/-)592	051	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	* + * - Q.	052	-374
XIII.	Mimořádné výnosy	účty 681, 688	053	+3
R.	Mimořádné náklady	účty 581, 582, (+/-)584, (+/-)588, (+/-)589	054	
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	S.1.+...+S.x.	055	
S.1.	splatná	účty 593	056	
S.2.	odložená	účty (+/-) 594	057	
*	Mimořádný výsledek hospodaření	XIII - R - S.	058	+3
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	účty (+/-) 596	059	
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	** + * - T	060	-371
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	* + * + XIII - R.	061	-371

Sestaveno dne: <b>30.6.2016</b>	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka:
Právní forma účetní jednotky: <b>společnost s ručením omezeným</b>	
Předmět podnikání:	
Pozn.:	