

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Studijní obor: Gastronomie, hotelnictví a cestovní ruch

Milan DOLEŽAL

RISK MANAGEMENT V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU

Risk management in tourism

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Tomáš Jeřábek, MBA

Brno, 2016

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Ústav ekonomie, ekonomiky a managementu

Akademický rok 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Milan Doležal

Osobní číslo: 8728070

Studijní program: Gastronomie, hotelnictví a turismus

Studijní obor: Gastronomie, hotelnictví a cestovní ruch

TÉMA PRÁCE: RISK MANAGEMENT V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU

TÉMA PRÁCE V AJ: RISK MANAGEMENT IN TOURISM

Cíl stanovený pro vypracování BP

1. Teoretická část BP: Cílem teoretické části je definice základních pojmů souvisejících s tématem práce. Za tímto účelem je nutné nejprve představit projektové řízení se zvláštním důrazem na řízení rizik. Dále definovat proces řízení rizik.
2. Praktická část BP:
 - Analytická část: Představení konkrétního projektu včetně informací o jeho implementaci. Identifikace a analýza rizik daného projektu.
 - Návrhová část: Návrh opatření k eliminaci rizik identifikovaných v rámci aplikační části.

Při zpracování BP vycházejte z pomůcky vydané VŠOH Brno.

Rozsah bakalářské práce bez příloh: 2 AA

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná i elektronická

Seznam doporučené literatury:

- [1] ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1506-0.
- [2] SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.
- [3] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

Další literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Tomáš Jeřábek, MBA
Ústav ekonomie, ekonomiky a managementu
podpis vedoucího BP:

Datum zadání bakalářské práce: 2. května 2016

Termín odevzdání bakalářské práce: 14. dubna 2017

V Brně dne: 15. dubna 2016

L.S.

Mgr. Tomáš Jeřábek, MBA
vedoucí ústavu

Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.
prorektor pro vzdělávací činnost

Jméno a příjmení autora: Milan Doležal
Název bakalářské práce: Risk management v oblasti cestovního ruchu
Název bakalářské práce v AJ: Risk management in tourism area
Studijní obor: Gastronomie, hotelnictví a cestovní ruch
Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Tomáš Jeřábek, MBA
Rok obhajoby: 2017

ANOTACE

Předmětem bakalářské práce na téma: *Risk management v oblasti cestovním ruchu* je analýza řízení rizik projektu, který se týká rozšíření výroby potravinářského podniku. Postupně bude představen konkrétní projekt, na který budou navazovat různé analýzy a studie proveditelnosti s velkým důrazem na případná rizika, která se v průběhu projektu mohou naskytnout. Výsledkem práce bude kompletní analýza rizik projektu, která nám pomůže při jeho případném realizování.

ANOTACE V AJ

The subject of this thesis: *Risk management in tourism* is the analysis of the project risk management, which relates to the extension of the production of the food business. Gradually will be introduced a specific project, which will be followed by various analyzes and feasibility studies, emphasizing the potential risks which in this course of the project may arise. The result of the work will be complete risk analysis of the project, which will help us in its eventual realization.

KLÍČOVÁ SLOVA

Risk, Projekt, Řízení, Analýza, Pizzeria, Riziko

KEYWORDS

Risk, Project, Management, Analysis, Pizzeria, Risk

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma *Risk management v oblasti cestovního ruchu* vypracoval sám pod vedením *Mgr. Tomáše Jeřábka, MBA* za použití uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného, nebo stejného titulu.

V Brně dne: 11. 4. 2017

.....
vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval svému vedoucímu práce Mgr. Tomáši Jeřábkovi, MBA za cenné rady, připomínky a odbornou pomoc, kterou mi během zpracování bakalářské práce poskytl.

OBSAH

ÚVOD	12
I. TEORETICKÁ ČÁST	13
1 PROJEKT	14
1.1 Kategorizace projektů	14
1.2 Trojimperativ projektu	15
1.3 Pravidlo SMART	15
1.4 Životní cyklus projektu	15
1.4.1 Koncepční fáze	16
1.4.2 Fáze plánování	16
1.4.3 Fáze realizace.....	17
1.4.4 Fáze předání	17
1.5 Manažer projektu	17
1.6 Projektové řízení	18
1.6.1 Časová analýza projektů	18
1.6.2 Analýza zdrojů.....	18
1.6.3 Nákladová analýza.....	18
1.6.4 Rozsah projektu	19
1.6.5 Kvalita projektu	19
1.6.6 Riziko projektu	19
2 ŘÍZENÍ RIZIK	20
2.1 Riziko	20
2.1.1 Riziko v podnikání.....	20
2.2 Risk management	21
2.2.1 Identifikace rizika	21
2.2.2 Ocenění a kvantifikace rizik	21
2.2.3 Kontrola a financování rizik	21
2.3 Klasifikace rizik	22
2.3.1 Podnikatelská a čistá.....	22
2.3.2 Systematická a nesystematická.....	22
2.3.3 Vnitřní a vnější.....	22
2.3.4 Ovlivnitelná a neovlivnitelná.....	23

2.3.5	Primární a sekundární	23
2.3.6	Podle fází projektu	23
2.4	Druhy rizik	23
2.4.1	Technicko-technologická.....	23
2.4.2	Výrobní	23
2.4.3	Ekonomická	24
2.4.4	Tržní.....	24
2.4.5	Finanční	24
2.4.6	Legislativní	24
2.4.7	Politická	25
2.4.8	Enviromentální.....	25
2.4.9	Informační.....	25
3	METODY A ANALÝZY	26
3.1	SWOT analýza	26
3.2	PEST analýza	26
3.2.1	Politické (politicko-právní) faktory	26
3.2.2	Ekonomické	26
3.2.3	Sociální (sociokulturní) faktory	27
3.2.4	Technologické.....	27
3.3	Porterův model 5 konkurenčních sil	27
3.4	Work breakdown structure (Hierarchická struktura prací)	28
3.5	Analýza rizik	28
3.5.1	Kvalitativní metoda.....	29
3.5.2	Kvantitativní metoda.....	30
II.	PRAKTICKÁ ČÁST	31
4	CHARAKTERISTIKA PROJEKTU.....	32
4.1	Základní informace o firmě.....	32
4.2	Organizační struktura	32
4.3	SWOT analýza podniku	33
4.3.1	Silné stránky firmy Pizzerie Piero	33
4.3.2	Slabé stránky firmy Pizzerie Piero.....	33
4.3.3	Příležitosti firmy Pizzerie Piero	34
4.3.4	Hrozby firmy Pizzerie Piero	34
4.3.5	Vyhodnocení SWOT analýzy	35

4.4	PEST analýza podniku	35
4.4.1	Politicko-právní prostředí	35
4.4.2	Ekonomické prostředí	36
4.4.3	Sociální prostředí	36
4.4.4	Technologické prostředí	37
4.5	Porterův model 5 konkurenčních sil	37
4.5.1	Analýza konkurence	37
4.5.2	Hrozba vstupu nových konkurentů na trh.....	38
4.5.3	Hrozba vzniku substitutů	38
4.5.4	Síla kupujících	38
4.5.5	Síla dodavatelů.....	39
4.6	Návrh projektu	39
4.7	Cíl projektu.....	40
4.8	Work breakdown structure (Hierarchická struktura prací)	40
4.9	Časový harmonogram realizace projektu.....	42
4.10	Identifikace rizik realizace projektu	43
4.10.1	Příprava projektu.....	43
4.10.2	Stavební práce – realizace.....	44
4.10.3	Vybavení provozovny	45
4.10.4	Ukončení projektu.....	45
4.10.5	Testovací provoz.....	46
4.10.6	Další rizika.....	47
4.11	Kvalitativní metoda měření rizika	47
4.11.1	Vyhodnocení kvalitativní metody.....	48
4.12	Kvantitativní metoda měření rizika	48
4.12.1	Vyhodnocení kvantitativní metody.....	49
5	NÁVRHOVÁ ČÁST	51
5.1	Návrhová opatření k eliminaci vybraných rizik.....	51
5.1.1	Příprava projektu.....	51
5.1.2	Stavební práce – realizace.....	51
5.1.3	Vybavení provozovny	52
5.1.4	Ukončení projektu.....	52
5.1.5	Testovací provoz.....	53
5.1.6	Další rizika.....	54

5.2 Návrh kalkulace nákladů projektu	54
ZÁVĚR	56
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	57
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ.....	59

ÚVOD

Téma práce „Risk management v cestovním ruchu“ jsem si vybral hned z několika důvodů. Už od dětských let jsem byl soutěživý typ a neustále jsem hledal činnosti, ve kterých bych mohl v něčem vynikat. Každá soutěž, však představuje velké množství rizik, které se buď naučíme řídit tím, že s nimi budeme pracovat, nebo se jim naopak podřídíme a de facto se bude jednat o naši osobní prohru. Tím, že jsem riskoval, se mi spousta věcí povedla a stal jsem se tak mnohdy lepším, než všichni ostatní. V podnikání se s rizikem setkáváme velmi často. Dalo by se i s velkou jistotou tvrdit, že ten, kdo při podnikání neriskoval, nebyl potom úspěšný. Tato práce je zaměřená na oblast cestovního ruchu. Budeme v ní analyzovat zavedený podnik, který se zabývá výrobou pizzy a jejího následného rozvozu. Podniky tohoto typu jsou dnes velmi populární. Žijeme v uspěchané době plné stresu, napětí a shonu. Každá hodina navíc, kterou ušetříme, nám dokáže od těchto faktorů velmi ulehčit. Díky službě, kterou zavedený podnik nabízí, získáme nejen více času, ale i potěšení z dobrého jídla a kvalitního servisu.

Cílem této práce je návrh realizace projektu, který má za úkol modernizovat stávající provoz. Důležitou rolí tohoto projektu je identifikace možných rizik, která v průběhu realizace mohou nastat a následně tvorba návrhů a opatření, jak se jim vyhnout.

Teoretická část obsahuje pojmy související s projektem. Konkrétně se pak jedná kapitoly: kategorizace projektů, trojimperativ projektu, pravidlo SMART, manažer projektu a projektové řízení. Teoretická část dále popisuje teorii řízení rizik, která obsahuje kapitoly: riziko, risk management, klasifikace rizik a druhy rizik. Na závěr teoretické části si přiblížíme různé metody a analýzy, které budeme využívat části praktické. Jedná se o analýzy SWOT a PEST, Porterův model pěti konkurenčních sil a hierarchickou strukturu prací, neboli work breakdown structure. V poslední kapitole analýzy rizik si uvedeme metody kvalitativního a kvantitativního měření rizika.

Praktická část se zabývá charakteristikou zkoumaného projektu a vyhodnocením metod a analýz, které jsme si uvedli v části teoretické. Budeme definovat návrh a cíl realizace projektu, který potom rozdělíme do několika fází, ve kterých si jednotlivá rizika identifikujeme a provedeme jejich analýzu. V návrhové části si poté představíme opatření, jak se takovým rizikům vyhnout a vytvoříme návrh kalkulace předpokládaných nákladů projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROJEKT

Projekt můžeme definovat jako řízený proces, který má začátek a konec a také jasná pravidla řízení a regulace. [1] Projekt může být i cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení. [2] Je ho možné brát i jako specifický produkční systém, pomocí kterého je realizován jedinečný výstup. Projekt je vždy jedinečný a neopakovatelný. Jedná se tedy o jednorázový proces, který směřuje k dosažení stanovených cílů. Nejedná se o periodicky se opakující činnost, jako např. zásobování či příprava jídel v restauraci. Je to výsledek materiální, nebo nemateriální povahy, který je založen na strategickém plánu a následně realizovaný pod řízením někoho v zájmu vlastníka, nebo zadavatele. Můžeme ho definovat i jako aktivitu omezenou v čase, realizovanou pouze jedenkrát a bez opakování. Během jednotlivých procesů prochází projekt řadou a etap a fází, které se v průběhu projektu mění např. (organizace, zdroje). Vzhledem ke své jedinečnosti a neopakovatelnosti v sobě zahrnuje značné prvky neurčitosti a rizika. [3] Výsledek projektu se tedy nemusí v závěru snažení setkat s očekáváním. [4]

1.1 Kategorizace projektů

Projekty můžeme obecně rozdělit do tří kategorií. A to zejména z hlediska rozsahu, nákladů a času viz. *Tab. 1*.

Kategorie projektů	Specifikace
komplexní	unikátní, jedinečný, neopakovatelný, dlouhodobý, mnoho činností, vysoké náklady, mnoho zdrojů, velký počet subprojektů apod.
speciální	Větší organizační jednotka, střednědobý, nižší rozsah činností, dočasné přiřazení pracovníků, dekompozice na subprojekty, odpovídající zdroje a náklady
jednoduchý	Malý projekt, krátkodobý, jednoduchý cíl, několik málo činností, využití standardizovaných postupů

Tab. 1 – Kategorizace projektů [2]

Z tabulky je zřejmé, že spektrum projektů je velmi rozmanité s odlišnou dobou realizace. Můžou trvat několik dní, ale i několik let. Jednotlivé projekty se také mohou týkat problémů jednoduchých, které zvládne jeden člověk, ale také velmi složitých, na nichž musí pracovat

celé týmy projektantů různých profesí a odborností. Na všechny projekty lze však aplikovat prakticky shodné principy a metody řízení. [2]

1.2 Trojimperativ projektu

Tento pojem zahrnuje tři roviny, ve kterých se při realizaci projektu pohybujeme. Aby byl projekt úspěšný, musí splnit jednotlivé tři dimenze, tedy trojimperativ. Dimenze jsou:

Věcné – CO se má udělat a JAK kvalitně

Časové – KDY se to má udělat, v jaký časový úsek

Nákladové – ZA KOLIK se to má udělat, např. finance, materiál

Dodržení tohoto trojdimenzionálního vztahu nám zaručuje úspěch v průběhu naší plánované činnosti a úsilí. Při nejasnosti této trojnožky se mohou objevit překážky jako např. špatný harmonogram, nedodržení rozpočtu, nebo špatně stanovené přání a požadavky. [5]

1.3 Pravidlo SMART

SMART je souborem pravidel, která usnadňují stanovování cílů projektu. Jednotlivá písmena slova obsahují zkratky následujících pojmů, tedy:

Specific – specifické, přesně popsáno, stanoveno

Mesurable – měřitelné, úspěšnost projektu má být měřitelná

Aligned – akceptovatelné, odpovídající potřebám stanovitele

Realistic – realistické, projekt má být splnitelný za současných podmínek

Timed – termínované, ohraničený časový rámec projektu [6]

1.4 Životní cyklus projektu

Projekt v rámci svého životního cyklu prochází různými fázemi. Počet fází se může lišit podle podrobnosti členění. Uvedeme si základní členění projektu, které se dělí na fáze:

- Koncepční
- Plánování
- Realizace
- Předání

Dílní činnosti a využití zdrojů je třeba posuzovat ve vzájemných souvislostech a návaznostech. Projekt je nutno celkově analyzovat postupně od globálních cílů, až k detailním činnostem. Rozhodujícím typem zdroje jsou lidské zdroje. Po celou dobu projektu se jedná o práci s lidmi a měli by se používat odpovídající techniky. Dalším faktorem je informační zajištění během celého životního cyklu projektu. Pro každou fázi je vhodné stanovit vstupy, výstupy, procesy, klíčové činnosti a zlomové okamžiky. Každá fáze je charakteristická stupněm úsilí pro splnění dané fáze, které je možno měřit např. celkovým počtem pracovních hodin. [7]

1.4.1 Koncepční fáze

Jedná se o týmovou analýzu problému s vygenerováním možných řešení. Identifikují se potřeby a cíle, připravuje se potencionální tým, stanovuje se strategie, hodnotí se úroveň rizika a odhadují se požadavky na zdroje. Z variant návrhů a řešení je vždy vybrána ta nejvhodnější varianta. Hodnocení a výběr projektu je vícekritériální analýzou, kdy se projekty hodnotí např. podle finančních ukazatelů, míry rizika, časových ukazatelů, nároků na zdroje či ukazatelů kvality. [7]

1.4.2 Fáze plánování

Tato fáze spočívá v detailním vyhotovení plánu projektu pro navrhovaný výstup. Jedná se o dekompozici problému na jednotlivé činnosti s vyjádřením vzájemných vazeb, odhadem časů realizace a požadavků na jednotlivé zdroje. Při detailním vyjádření projektu se používá hierarchická struktura činností. Je navržen rozpočet a odhadovány peněžní toky. Je nutno odhadnout rizikové faktory a navrhnout a připravit vhodnou organizační strukturu. Součástí fáze je i výběr vhodných dodavatelů a příprava a uzavírání smluv s nimi. [7]

1.4.3 Fáze realizace

Jedná se o řízení a kontrolu projektu. Řízení probíhá v reálném čase podle plánu a kontrolují se odchylky od plánu. Na těchto odchylek v čase, nákladech či kvalitě se přijímají korekční opatření. V této fázi se využívá koncepce vytvořené hodnoty. [7]

1.4.4 Fáze předání

Završuje životní cyklus projektu předáním realizovaného výstupu uživateli. V této fázi je výstup spouštěn do provozu a testován. Dále se ověřuje, zda byl potencionální problém vyřešen. Průběh projektu je zhodnocen a jsou získávány zkušenosti pro další projekty. Je navrženo využití zbývajících zdrojů a členové týmu jsou přeřazeni na jiné pozice. [7]

1.5 Manažer projektu

Volba vhodné osoby pro roli projektového manažera je základem úspěšnosti řízení projektu. Vhodná je osoba se zkušenostmi člena projektového týmu, která má znalosti při řízení projektů a umí věci dotáhnout do konce. U projektového manažera se očekávají manažerské schopnosti, vyjednávání a komunikace. Proto je ho lepší upřednostnit před manažerem se znalostí technického charakteru, který má sice speciální znalosti v daném oboru aplikace projektu, ale postrádá řídicí zkušenosti, které jsou v tomto případě velmi důležité. [7]

Mezi čtyři hlavní manažerské činnosti při řízení projektu patří:

- Plánování
- Organizování
- Vedení lidí
- Kontrolování

Při plánování se manažer zabývá plánem odbytu, výroby, zásobování, investic, plánem práce, výzkumu a vývoje a plánem finančním. Organizování zahrnuje použití vhodné organizační struktury a její následné zdokonalování či případná obměna. Při vedení lidí manažer své zaměstnance motivuje k co nejlepší práci a využívá k tomu různé stimuly, jako např. (osobní ohodnocení, odměny, pochvaly, povýšení). Kontrolování zajišťuje manažerovi informace o plnění plánovaných cílů a odhaluje možné nedostatky za účelem zjednáání

nápravy. Využívá se k tomu např. účetnictví, kalkulace, ekonomická statistika, nebo operativní evidence. Důležité si je uvědomit, že manažer neřídí podnik ani výrobu, ale lidi, kteří s ním mají sdílet a naplňovat poslání firmy. [2]

1.6 Projektové řízení

Projektové řízení je soubor modelů, metod, postupů nástrojů a technik pro plánování a řízení realizace složitých projektů. Zmíněné atributy dávají možnost rychle a efektivně reagovat na nevyhnutelné změny projektů. Cílem řízení projektu je, aby se plánované události skutečně staly a k neplánovaným pokud možno nikdy nedocházelo. [3] Při řízení projektů se sledují důležité charakteristiky projektu jako je rozsah, čas, náklady, kvalita, zdroje, rizika projektu atd. Používají se i odpovídající analýzy zaměřené na některé z těchto charakteristik. [7]

1.6.1 Časová analýza projektů

Vychází z dob trvání realizace činností a určuje nejdříve možné a nejpozději přístupné termíny začátků a konců realizace činností, nejdříve možný termín dokončení celého projektu, časové rezervy činností atd. [7]

1.6.2 Analýza zdrojů

Porovnává časový průběh nároků na čerpání zdrojů s disponibilním množstvím zdrojů. Rozlišují se jednorázově použité zdroje, jako jsou materiály, energie, finance a opakovaně používané, jako jsou lidské zdroje, provozní prostředky a vybavení. [7]

1.6.3 Nákladová analýza

Zabývá se určením nejvhodnějšího průběhu projektu z hlediska vzájemného vztahu času a nákladů na realizaci projektu. Analýza a řízení nákladů zahrnuje určení druhů nákladů a přiřazení druhů nákladů k jednotlivým činnostem. Výsledné nákladové sestavy obsahují celkové náklady za jednotlivé činnosti v projektu a celkové náklady za druh použitých zdrojů. [7]

1.6.4 Rozsah projektu

Jedná se o objem práce, který je třeba vykonat pro jeho realizaci. Při popisu rozsahu projektu se pro lepší zvládnutí používá strukturování projektu a hierarchické struktury práce. [7]

1.6.5 Kvalita projektu

Je to měřítko plnění požadovaných cílů projektu. Je definována jako měřítko dosažení očekávání zájmových subjektů. Zahrnuje jak řízení kvality projektu, tak i kvality produktu, který je projektem poskytován. [7]

1.6.6 Riziko projektu

Riziko je dalším ukazatelem spojeným s řízením projektu, vyplývající z faktu, že každý projekt je jednorázovou záležitostí. Riziko je možné měřit pravděpodobností, že se projekt nepodaří realizovat podle daných parametrů. V následující kapitole si riziko popíšeme důkladněji. [7]

2 ŘÍZENÍ RIZIK

2.1 Riziko

Pojem riziko můžeme chápat jako kombinaci pravděpodobnosti, nebo četnosti výskytu a následků určité nebezpečné události. Dále může mít riziko hned několik definic viz. následující příklady.

- Odchýlení skutečných od očekávaných výsledků
- Nebezpečí chybného rozhodnutí
- Možnost vzniku ztráty či zisku
- Míra ohrožení, nebo stupeň ohrožení
- Možnost výskytu událostí, které zabrání či ohrozí dosažení cílů organizace [8]

2.1.1 Riziko v podnikání

V podnikatelské sféře existují dva typy rizik. Jsou to rizika pozitivní a negativní. Od pozitivního rizika očekává podnikatel vidinu hospodářského úspěchu, vyššího zisku, ovládnutí trhu, či jiný další osobní rozvoj. U negativního rizika poté existuje hrozba, že nastane např. nízká poptávka po výrobcích a službách což vede k následným ztrátám a nejhorším případě pak bankrotu celé společnosti. [8] V souladu s tím se podnikatelské riziko chápe jako možnost, že se skutečné dosažené výsledky z podnikatelské činnosti budou odchylovat od výsledků předpokládaných, přičemž tyto odchylky mohou být:

- Žádoucí, nebo nežádoucí
- Různé velikosti od odchylek malých, kdy se výsledky blíží výsledkům předpokládaným, až odchylkám velkého rozsahu

Obtíže při pojmovém vymezení rizika vznikají mnohdy také z toho, že se riziko mnohdy chápe z hlediska jeho následků, jindy z hlediska faktorů, které tyto následky vyvolávají. Pro úplnost je třeba odlišit riziko a nejistotu. Nejistotou z pohledu managementu rizika chápeme nemožnost spolehlivé prognózy hodnot faktorů rizika, jako např. prodejní ceny produktů, velikost poptávky, nákupní ceny surovin atd. Nejistoty poté ovlivňují firemní hospodářské výsledky, a tím i jejich odchylky a to negativní i pozitivní, od výsledků plánovaných, respektive předpokládaných. [9]

2.2 Risk management

Risk management, neboli řízení rizika je proces, který zkoumá riziko v jeho podstatě, možnosti jeho ovlivňování, předcházení ztrátám, snižování jejich rozsahu a možnosti finančního krytí rizika. [10] Risk management se v posledních letech dostává do popředí pozornosti podnikatelů a řídicích pracovníků podnikatelských subjektů. Podnikatelské prostředí je ovlivněno řadou faktorů, které se v minulosti příliš neobjevovaly, nebo jsme je neznali nebo nepůsobily tak intenzivně. Jedná se například o rizika vyplývající z významných klimatických změn, jako jsou přírodní katastrofy. Dále může zahrnovat tragické události způsobené lidskou silou, nebo podvodné jednání. Může se jednat i o rizika vyplývající z rozvoje technologií a globalizace. [11] Risk management zahrnuje řadu činností, které lze rozdělit do určitých fází.

2.2.1 Identifikace rizika

Jedná se o zjištění, která rizika mohou ohrožovat ekonomickou stabilitu, tedy identifikaci rizik plynoucích jak ze subjektivních rozhodnutí, tak z objektivních okolností. Vedle zjevných a hmatatelných rizik (krádež) se musí uvažovat i o rizicích skrytých, které nejsou na první pohled viditelné a vedení podniku si je nepřipouští. Je třeba počítat s tím, že mohou nastat nová rizika pramenící z vývoje ekonomického, sociálního, legislativního apod. Je třeba zhodnotit situaci v rámci podnikatelského subjektu s ohledem na rizikovost a provést kontrolu stavu aktiv podniku, jako např. finanční hodnoty a pracovní síly či kontrolu aktiv nehmotných. [12]

2.2.2 Ocenění a kvantifikace rizik

V této fázi zjišťujeme, jakou váhu mají jednotlivá rizika a jaký dopad může mít realizace rizik na finanční situaci daného subjektu. Pro ohodnocení dopadů jednotlivých rizik na finanční situaci podniku se zjišťuje jednak pravděpodobnost vzniku škody, tak i možná velikost rizika. [12]

2.2.3 Kontrola a financování rizik

V poslední fázi kontroly a financování rizik přijímáme opatření k předcházení škod a rozhodování o finanční eliminaci důsledků negativních nahodilých událostí. [12]

2.3 Klasifikace rizik

Riziko lze klasifikovat z různých hledisek. K základním způsobům třídění patří členění rizik na:

2.3.1 Podnikatelská a čistá

Podnikatelské riziko má již zmíněnou pozitivní a negativní stránku, přičemž čisté riziko má pouze stránku negativní. Čistá rizika se obvykle vztahují ke ztrátám a škodám na majetku organizací a jednotlivců, poškození zdraví, respektive ztrátám života jednotlivců a členů organizačních jednotek vyvolaných např. přírodními jevy (požáry, povodně), technickými systémy a jejich selháním a jednáním lidí (krádeže, stávky apod.) [9]

2.3.2 Systematická a nesystematická

Systematické riziko je riziko, které je vyvolané společnými faktory a postihuje v různé míře všechny hospodářské jednotky. Zdrojem systematické rizika jsou např. změny peněžní a rozpočtové politiky, změny daňového zákonodárství či celkové změny na trhu. Vzhledem k tomu, že systematické riziko závisí do značné míry na celkovém vývoji trhu, označuje se rovněž jako riziko tržní. Riziko nesystematické je riziko, které je specifické pro jednotlivé firmy a jejich aktivity. Zdrojem tohoto rizika může být např. selhání významného subdodavatele, vstupu nového hráče na trh či havárie výrobního zařízení firmy. Vzhledem ke svému charakteru představují systematická rizika obvykle rizika makroekonomická a rizika nesystematické pak rizika mikroekonomická. [9]

2.3.3 Vnitřní a vnější

Vnitřní rizika jsou rizika, která se vztahují k faktorům uvnitř firmy. Mohou zahrnovat například rizika vývojová a technicko-technologická, spojená s výzkumem a vývojem nových výrobků a technologií, rizika selhání pracovníků aj. Vnější rizika se vztahují k podnikatelskému okolí, ve kterém firma podniká. Zdrojem těchto rizik jsou externí faktory, které se člení na makroekonomické a mikroekonomické. [9]

2.3.4 Ovlivnitelná a neovlivnitelná

Jako ovlivnitelné se chápe riziko, které lze eliminovat, respektive oslabit opatřením orientovaným na jeho příčiny, a to ve smyslu snížení pravděpodobnosti vzniku či rozsahu možných nepříznivých situací. U neovlivnitelného rizika nemáme možnost působit na jeho příčiny, ale lze přijmout opatření snižující nepříznivé následky těchto rizik, např. pojištění. V souvislosti s vnějšími a vnitřními riziky jsou vnější rizika spíše neovlivnitelná a vnitřní rizika spíše ovlivnitelná. [9]

2.3.5 Primární a sekundární

Primární riziko je tvořeno všemi výše uvedenými faktory. Sekundární riziko je vyvoláno přijetím určitého opatření na snížení primárního rizika. Příkladem sekundárního rizika může být riziko spojené s existencí odlišné podnikové kultury při vytvoření společného podniku se zahraničním partnerem, která může být příčinou jeho neúspěchu. [9]

2.3.6 Podle fází projektu

Rizika ve fázi přípravy a realizace projektu představují všechny druhy rizik, která ohrožují splnění termínu dokončení projektu a dodržení rozpočtu a kvality projektu. [9]

2.4 Druhy rizik

Rizika můžeme také členit z hlediska jejich věcné náplně. Z tohoto hlediska obvykle rozlišujeme rizika:

2.4.1 Technicko-technologická

Jsou to rizika spojená s aplikací výsledků vědeckotechnického rozvoje a vedoucí k neúspěchu vývoje nových výrobků a technologií, k nezvládnutí technologického procesu spojenému s poklesem výrobní kapacity aj. Tato rizika se mohou projevat rovněž v důsledku objevení nových produktů, respektive technologií vedoucí k morálnímu zastarání našich technologií. [9]

2.4.2 Výrobní

Výrobní rizika mají často charakter omezenosti, neboli nedostatku zdrojů různé povahy (suroviny, materiály, energie), jež mohou ohrozit průběh výrobního procesu a jeho

výsledky. Příčinou některých výrobních rizik spojených s nedostatkem zdrojů mohou být nedostatky a poruchy na straně dodavatelů. Tyto rizika poté nazýváme jako rizika dodavatelská. Mezi výrobní rizika je možné zařadit i rizika projevující se např. nespolehlivostí a výpadky výrobních zařízení, růstem nákladů na opravy a údržbu aj. Tato rizika se označují jako rizika provozní, nebo také rizika operační. [9]

2.4.3 Ekonomická

Jedná se o rizika zahrnující především širokou paletu nákladových rizik, jež jsou vyvolána růstem cen surovin, materiálu, energií, služeb a dalších nákladových položek. V důsledku těchto rizik může dojít k překročení plánované výše nákladů a nedosažení předpokládaného hospodářského výsledku. [9]

2.4.4 Tržní

Jsou to rizika spojená s úspěšností výrobků a služeb na domácích i zahraničních trzích, která mají převážně podobu rizik prodejních ve vztahu k velikosti prodeje a rizik cenových z hlediska dosahovaných prodejních cen. Tržní rizika, stejně jako nákladová rizika, výrazně ohrožují hospodářské výsledky firmy. [9]

2.4.5 Finanční

Finanční rizika jsou spojená s dostupností zdrojů financování a se schopností dostát splatným závazkům s nepříznivými změnami úrokových sazeb při užití úvěrů s pohyblivými úrokovými sazbami. Dále jsou spojená se změnami měnových kurzů a kreditními riziky, vztahující se k nebezpečí platební neschopnosti, či nevěli zákazníku a odběratelů. [9]

2.4.6 Legislativní

Jsou to rizika vyvolaná obvykle hospodářskou a legislativní politikou vlády, jako jsou např. změny daňových zákonů, celní politiky, rozpočtové a investiční politiky, ochrany spotřebitelů apod. Důležitou složkou tohoto rizika může být nedostatečná ochrana duševního vlastnictví (patenty, obchodní známky, autorská práva). [9]

2.4.7 Politická

Politická rizika zahrnují stávky, národnostní a rasové nepokoje, války, teroristické útoky apod., které jsou zdrojem politické nestability i změn politických systémů. Do skupiny politických rizik se obvykle také zahrnují rizika spojená s podnikáním v zahraničí, a to především v rozvojových zemích. Tato rizika mohou mít poté podobu znárodnění, repatriace zisku, uvalení tarifních bariér a exportních omezení, odmítnutí původně schválených dotací, nebo omezení přístupu ke zdrojům surovin a energií. [9]

2.4.8 Environmentální

Tato rizika mohou mít podobu nákladů na odstranění škod na životním prostředí, nákladů spojených s uvedením procesu do souladu se zpřísněnými opatřeními na ochranu životního prostředí, daní spojených s využíváním neobnovitelných zdrojů, ztrát spojených s nuceným ukončením, či přímo zákazem určitých aktivit apod. [9]

2.4.9 Informační

Informační rizika se týkají firemních informačních systémů a dat, jejichž nedostatečná ochrana může být příčinou jejich zneužití interními a externími subjekty. [9]

Další rizika mohou být spojená s lidským činitelem, kdy jde o rizika vyplývající z určité úrovně zkušeností, schopností i jednání všech relevantních subjektů. Významná jsou zde především rizika managementu. Dalšími riziky z této kategorie mohou být ztráty klíčových pracovníků, podvodné či nezákonné jednání zaměstnanců, stávky, sabotáže atd. Velké riziko představují tzv. „Zásahy vyšší moci“. Jedná se o rizika spojená s riziky havárií výrobních zařízení a nebezpečím živelných pohrom různého druhu, jako jsou např. požáry, zemětřesení, povodně, sopečné výbuchy, tajfuny apod. [9]

3 METODY A ANALÝZY

3.1 SWOT analýza

Jedná se o metodu, ve které analyzujeme silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Zkratka SWOT odkazuje na písmena anglických slov, tedy Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Silné stránky se porovnávají s příležitostmi, naopak slabé stránky s hrozbami a potenciálním rizikem. Tato analýza bývá považována za velmi významný strategický nástroj, který bývá součástí marketingového plánu, ale jeho význam zasahuje i do strategického řízení podniku. Silné stránky představují pozitivní faktory a naproti slabé stránky jsou negativní faktory vnitřního prostředí podniku. Vnější prostředí zkoumá identifikaci příležitostí pro rozvoj podniku a současně určení možných hrozeb, které by mohly podnik poškodit. [13]

3.2 PEST analýza

Používá se pro zhodnocení vnějšího prostředí firmy a je velmi důležitá pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí firmy a mohou mít na něj vliv a ke stanovení toho, jak bude firma na vlivy těchto změn a trendů reagovat. [14] Zkratka PEST vychází z prvních písmen jejího názvu. Zahrnuje tedy faktory:

- politické (politicko-právní)
- ekonomické
- sociální (sociokulturní)
- technologické

3.2.1 Politické (politicko-právní) faktory

Do politických faktorů je možné zařadit např. politickou stabilitu, zákony respektive legislativu s důrazem na soukromé podnikání, ochranu spotřebitele, daňovou politiku či předpisy EU. [15]

3.2.2 Ekonomické

Ekonomické faktory zahrnují monetární politiku, HDP, ekonomický růst, státní výdaje, měnové kurzy, inflace, nezaměstnanost, atd. [15]

3.2.3 Sociální (sociokulturní) faktory

Do této kategorie řadíme např. spotřební zvyky kupujících, rozdělení příjmů, demografii, životní styl obyvatel, chování lidí dle pohlaví, nebo vzdělání. [15]

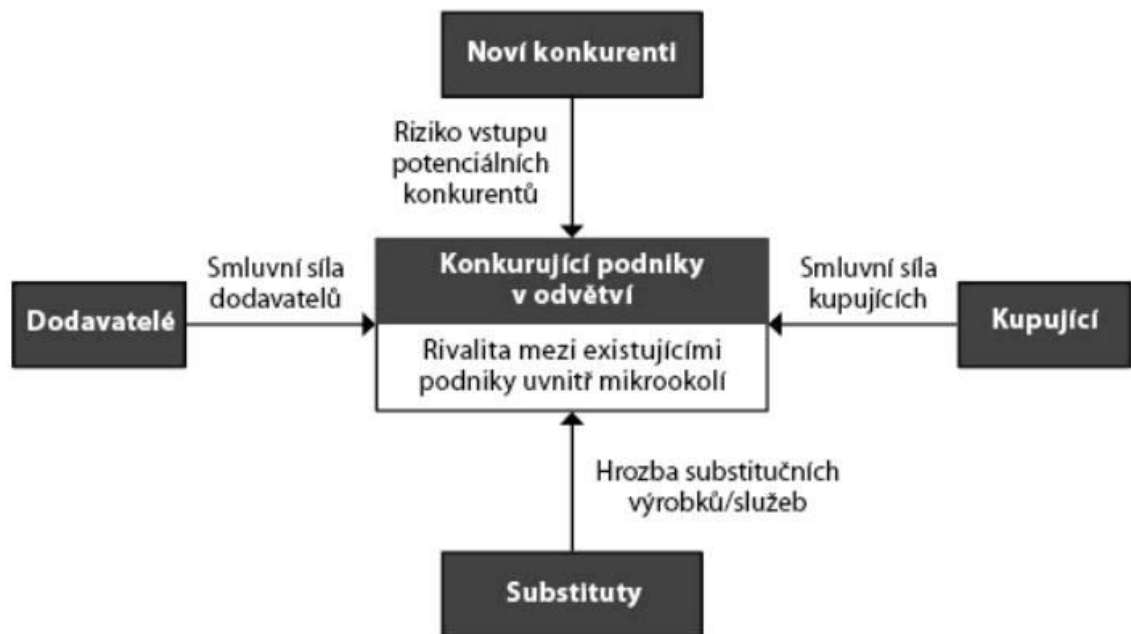
3.2.4 Technologické

Do technologických faktorů lze zařadit např. státní výdaje na výzkum, nové objevy, patenty, internet, satelitní komunikace, výrobní technologie, skladovací technologie, atd. [15]

Protože sledování a analýza popsaných faktorů mohou poskytnout relativně mnoho informací o vnějším okolí organizace, je vhodné tyto informace selektivně rozdělit podle jejich důležitosti, a ty nejdůležitější se pokusit podrobně rozebrat. Při tomto rozboru je vhodné zároveň definovat důvody, které vedly ke změně ve vývoji faktoru v čase a odhadnout míru jejich vlivu, jednak s ohledem na daný faktor, tak i zároveň na prostředí jako celek. [9]

3.3 Porterův model 5 konkurenčních sil

V kterémkoli odvětví, ať už se jedná o odvětví domácí či mezinárodní, nebo ať podnik vyrábí výrobky, či poskytuje služby, jsou pravidla konkurence začleněna do pěti dynamických konkurenčních faktorů, tedy: analýza konkurence, hrozba vstupu nových konkurentů na trh, hrozba vzniku substitutů, síla kupujících a síla dodavatelů. Společné působení těchto konkurenčních faktorů, rozhoduje o tom, zda je podnik schopný v daném odvětví vytěžit z investic takovou míru zisku, která by převyšovala cenu vložených prostředků. Síla působení daných pěti faktorů se liší od odvětví k odvětví a může se samozřejmě měnit podle toho, jak se samotné odvětví vyvíjí. V odvětvích, kde těchto pět faktorů působí příznivě, dosahuje mnoho konkurentů vysokých zisků. Naopak v odvětví, kde je působení jednoho, či více dynamických faktorů intenzivní, podniky dosahují méně přitažlivých zisků. [16]



Obr. 1 – Porterův model pěti konkurenčních sil [17]

3.4 Work breakdown structure (Hierarchická struktura prací)

Jedná se o dekompozici, neboli rozdělení, rozložení či strukturování projektu na menší části. [18] Dekompozice projektu a jeho strukturování je procesem tvorby, který rozděluje práci na projektu pro řídicí a kontrolní účely, a řadí se mezi základní principy projektového řízení. [19] Proces tvorby WBS slouží k nalezení a zpřehlednění všech činností potřebných k dodání výstupů produktů projektu. Jedná se o stromovou strukturu, která je předpokladem toho, že se nezapomene na nic důležitého, a na druhé straně je pojistkou, že se nebudou dělat zbytečné činnosti. [20] Účelem hierarchické struktury činností je zajistit, aby všechny požadované projektové činnosti byly logicky identifikovány a propojeny. Struktura musí být zároveň svázána s rozpočtovým a časovým plánem. [19]

3.5 Analýza rizik

Jedná se o proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Podnikatelský subjekt většinou neřeší pouze jedno riziko, ale zabývá se obvykle větším počtem rizik. Ta představují pro daný subjekt hrozbu a je nutné provést jejich analýzu a následně navrhnout řešení. V analýze rizik existují

dva základní přístupy. Jsou to kvantitativní a kvalitativní metody vyjádření veličin analýzy rizik. Používá se buď jeden z těchto přístupů, nebo jejich kombinace. Přístupy se od sebe liší způsobem vyjádření veličin, s nimiž se v analýze rizik pracuje. [8]

3.5.1 Kvalitativní metoda

Kvalitativní metody spočívají ve vyjádření rizik v určitém rozsahu. Jedná se o klasifikaci rizika na základě jeho četnosti a závažnosti. Tento proces uspořádá rizika podle jejich možného vlivu na projektové cíle. Kvalitativní analýza vyžaduje, aby pravděpodobnosti a důsledky rizik byly hodnoceny pomocí nástrojů a metod kvalitativní analýzy. Tato metoda se uplatňuje např. pro případy upřesnění postupů při detailní analýze rizik. Výhodou kvalitativních metod je především jednoduchost a rychlost. Nevýhodou jsou obvykle problémy v oblasti zvládnání rizik. Tím, že chybí jednoznačné finanční vyjádření, nelze přesně posoudit přijatelnost finančních nákladů nutných k eliminaci hrozby. Pro vybranou společnost bude významné slovní vyjádření v tzv. pětistupňovém systému. Je možné použít i třístupňový systém, kde budou rizika rozčleněna pouze do tří skupin. [7] [8] [21]

četnost	5	S	V	Z	Z	K
	4	M	S	V	Z	K
	3	M	S	V	Z	Z + K
	2	M	S	V	Z	Z + K
	1	M	S	V	Z	Z
		1	2	3	4	5
		závažnost				

M - zanedbatelné riziko
 S – malé riziko
 V – střední rizik
 Z - velké riziko
 K – katastrofické riziko

Tab. 2 - Členění rizik v závislosti na jejich četnosti a závažnosti [11]

Zanedbatelné riziko (M) představuje zanedbatelný náklad na překonání vzniklých škod. Vyrovnaní škod v daném případě neovlivní náklady podniku, nebo jen ve velmi malém rozsahu. Nebude třeba čerpat finanční rezervy a rozsah škody nemá vliv na výrobní proces. Malé riziko (S) představuje nízký náklad na překonání vzniklých škod. Vyrovnaní škod si vyžaduje čerpání finanční rezervy jen v malém rozsahu a rozsah škody má jen velmi malý vliv na výrobní proces. Střední riziko (V) představuje citelné náklady na odstranění škod, jež mohou výrazně ovlivnit celkové náklady podniku (životní úroveň) a musí se sáhnout na

finanční rezervy. Celkový rozsah škody zpomalí výrobní proces. Velké riziko (Z) představuje vysoké poškození hmotných a jiných hodnot podniku nebo občana. Odstranění škod je možné jen využitím velké části finančních a hmotných rezerv, případně jiných forem financování škod. Rozsah škod je tak velký, že může vést k dlouhodobému ohrožení hospodářského procesu. Katastrofické riziko (K) představuje mimořádně rozsáhlé poškození hmotných a jiných hodnot podnikatelského subjektu. Vede k dlouhodobému zastavení výroby, nebo ke zřícení celého systému. Odstranění škod je možné s velkými těžkostmi, s využitím všech hmotných a finančních rezerv a s jinými formami financování. [11]

3.5.2 Kvantitativní metoda

Kvantitativní metoda je založena na matematickém výpočtu rizika, konkrétně z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Výhodou kvantitativních metod je finanční vyjádření rizik, a tím pádem je možné tato rizika snadněji a výhodněji zvládat. Nejčastěji je vyjádřeno riziko ve formě roční předpokládané ztráty, která je vyjádřena finanční částkou. Výhodou kvantitativních metod je větší přesnost oproti kvalitativním metodám. Nevýhodou je větší náročnost na čas a úsilí, dále pak vysoce formalizovaný postup, jenž může vést k tomu, že nebudou postihnuta specifika posuzovaného subjektu. Při provádění kvantitativní analýzy rizik se obvykle používají speciální programy, často disponující databází informací, ve kterých je metodika a postup provádění analýzy rizik již zapracován. [8] [22] Pro ocenění jednotlivých rizik nám může pomoci tabulka vyjádření subjektivní pravděpodobnosti rizika.

Vyjádření subjektivní pravděpodobnosti	
Číselné vyjádření	Slovní vyjádření
0	zcela vyloučeno
0,1	krajně nepravděpodobné
0,2 - 0,3	dosti nepravděpodobné
0,4	nepravděpodobné
0,6	pravděpodobné
0,7 - 0,8	dosti pravděpodobné
0,9	nanejvýš pravděpodobné
1	zcela jisté

Tab. 3 – Vyjádření subjektivní pravděpodobnosti rizika [23]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

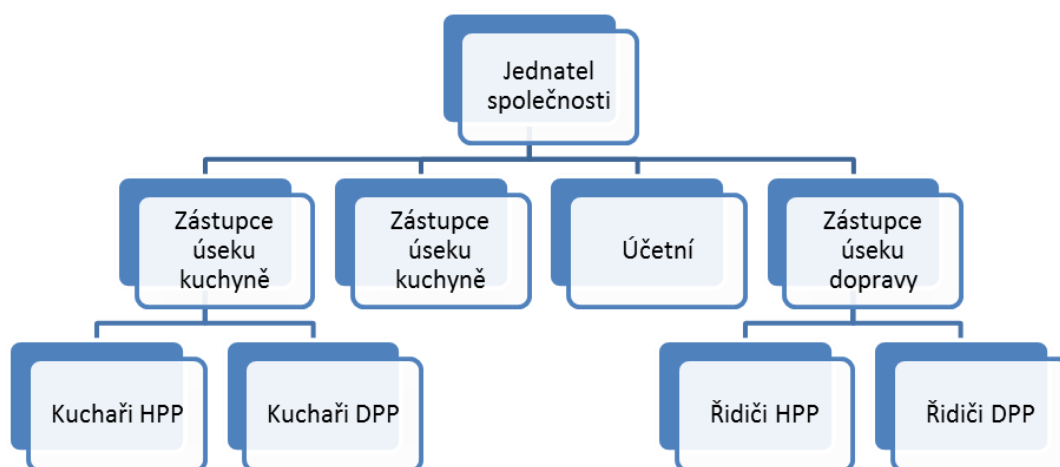
4 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU

4.1 Základní informace o firmě

Pizzerie Piero je potravinářský podnik menší velikosti, který vznikl v roce 2011, kdy zahájil svoji činnost. Předmětem činnosti je prodej hotových výrobků, jako je pizza a různé další nápoje k občerstvení. Společnost dříve podnikala v Hustopečích u Brna a Ivančicích, kde příliš neprosperovala. Rozhodla se tedy přestěhovat do Brna, kde sídlí od roku 2012. Postupem času si díky kvalitě svých výrobků vytvořila stálou klientelu a dnes, v roce 2017, už můžeme říci, že má své pevné postavení na trhu. Je nutné podotknout, že se firma specializuje pouze na rozvozovou kuchyni či jídlo s sebou. Nemá tedy stálou kamennou provozovnu s obsluhou. Firma vyrábí své produkty v přízemí činžovního domu, kousek od centra města. V současné době zaměstnává asi 22 osob, z toho asi půlku na dohodu o provedení práce. Stále se tedy jedná o malý podnik, co se týká zaměstnanců a celkového obrátu.

4.2 Organizační struktura

Firmu řídí jednatel, který je rovněž stoprocentní majitel. V kuchyni zaměstnává dva zástupce, kteří dohlížejí na jednotlivé směny. Obdobné je to i u řidičů. V této sekci zaměstnává ovšem jednoho zástupce. Kuchařskou a řidičskou část doplňují řadoví kuchaři a řidiči, kteří pracují buď na hlavní pracovní poměr, nebo formou dohody o provedení práce. V podniku pracuje i jedna účetní, ovšem pouze na poloviční úvazek.



Obr. 2 – Organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)

4.3 SWOT analýza podniku

SWOT analýza se používá pro zhodnocení vnějších a vnitřních faktorů podniku. Především je pak vhodná pro tvorbu nových produktů či služeb. Do vnitřního prostředí patří silné a slabé stránky. Do vnějšího poté příležitosti a hrozby.

4.3.1 Silné stránky firmy Pizzerie Piero

- Dobrá pověst
- Stálá klientela
- Kvalitní výrobky
- Know-how
- Dobré umístění
- Používání italských a domácích surovin
- Znalost trhu a konkurence
- Vlastní prostory provozovny
- Komunikace a vztahy se zákazníky

Pizzerie Piero není na trhu žádným nováčkem. Těží především ze zavedené klientely, a to díky dlouhodobé kvalitě svých výrobků a služeb, které ji pak v očích zákazníků vytváří dobrou pověst. Při výrobě pizzy používá kvalitní české i domácí italské suroviny, což potom dává jejím výrobkům neopakovatelnou chuť. Další výhodou je také tajná receptura na výrobu těsta, díky které je pak výrobek jedinečný na trhu. Umístění v centru Brna s prostory, které vlastní, ušetří mnoho nákladů a starostí např. nájem.

4.3.2 Slabé stránky firmy Pizzerie Piero

- Stísněnost stávajících prostor
- Slabá motivace zaměstnanců
- Špatné parkování
- Nedostatek technického vybavení
- Vysoký podíl manuální práce ve výrobním procesu
- Webové stránky firmy

Pizzerie Piero sice disponuje vlastními prostory, ale ty už kapacitně nestačí. Ve firmě je také vysoká fluktuace zaměstnanců a to především díky nízkým mzdám v poměru s vysokými nároky na odvedenou práci. Provozovna také postrádá kvalitní technické vybavení a chybí jí

moderní objednávkový software. Další slabou stránkou může být také to, že podnik zajišťuje malý sortiment, který není úplně vhodný ke konzumaci každý den.

4.3.3 Příležitosti firmy Pizzerie Piero

- Rozšíření výroby
- Použití automatizované technologie
- Nákup nových vozů a skútrů
- Prostor pro nalezení nových trhů
- Vytvoření nových receptur a postupů
- Rozšíření stávajících prostor
- Nákup nového vybavení
- Zmodernizování provozovny
- Spolupráce s novými dodavateli

Příležitostí podniku „Pizzerie Piero“ je hned několik. V první řadě je to rozšíření výroby. S tím souvisí i možné zavedení automatizované technologie, které pak dokáže ušetřit náklady za energie a lidskou sílu. V rámci komfortu pro zákazníky je možnost přikoupení další motorizované jednotky, díky které se pak dojezdové časy ke konečnému odběrateli sníží. Dále je tu prostor pro nalezení nových trhů způsobem otevření další provozovny a rovněž modernizace té stávající, ať už nákupem nového vybavení, či celkovou rekonstrukcí výrobního objektu.

4.3.4 Hrozby firmy Pizzerie Piero

- Změny legislativních požadavků
- Nedostatek kvalifikovaných pracovníků
- Konkurenční tlaky na cenu výrobků
- Zvýšení daní
- Přetlak výrobců ve stejném odvětví
- Zvyšování cen vstupních surovin

Legislativa a zákony se v Česku mění poměrně často. Platnost nových zákonů však platí většinou až od roku budoucího, takže se na ně může podnikatel s poměrně velkým časovým předstihem připravit. Nedostatek kvalifikovaných a kvalitních pracovníků je problém dnešní doby. Manuální práce příliš neláká a sehnat např. dobrého a spolehlivého kuchaře je někdy

nadlidský úkol. Cenu výrobků je nutné neustále kontrolovat s konkurencí tak, aby nedošlo ke konkurenční výhodě. Konkurenční tlaky okolí jsou vzhledem k oboru, ve kterém firma podniká velmi časté. Zvýšení daní může mít zásadní vliv na chod firmy. S tím souvisí i zvyšování vstupních surovin, které poté tlačí na ceny samotného výrobku.

4.3.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

Cílem podniku je maximalizace silných stránek, tedy těžit z toho, co umí nejlépe a to za současné eliminace stránek slabých. Mezi nejsilnější stránky podniku patří zavedená klientela, know-how a umístění v dobré a žádané lokalitě. Firma by si měla tyto hodnoty udržovat a pokračovat tak v dobré pověsti u široké veřejnosti. Slabé stránky, které podnik tíží jsou především problémy se stísněností prostor, slabá motivace zaměstnanců a nedostatek technického vybavení. Řešením je rozšíření prostor, zavedení motivačního programu s možností karierního růstu a nákupu nového vybavení. Příležitosti firmy „Pizzerie Piero“ je prostor pro založení nových trhů a získat tak další kupující, nebo modernizace těch stávajících a následné zvýšení ekonomického zisku. Největší hrozby pak představují nedostatek kvalifikovaných pracovníků a možné konkurenční tlaky. Možným řešením je zvyšování kvalifikace stávajících zaměstnanců školeními, nebo přijetí nových kvalifikovaných sil. Vyšší konkurenční tlak lze pak vyřešit např. inovacemi, zkvalitněním služeb či změnou přístupu k zákazníkům.

4.4 PEST analýza podniku

4.4.1 Politicko-právní prostředí

Politické a právní faktory mohou významně ovlivnit naše budoucí či stávající podnikání. Změny se mohou týkat například daní, či různých jiných legislativních novel. Potravinářský průmysl patří mezi jeden z nejrozšířenějších oborů v republice, a je tedy logické, že se na něj bude vztahovat hned několik zákonů a vyhlášek. Můžeme uvést například zákon č.110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích. Ten se řídí především všeobecnými pravidly Evropské unie a lze ho chápat formu státního dozoru nad potravinářským a dalším průmyslem. Jsou v něm obsaženy například povinnosti provozovatelů potravinářských podniků, klasifikace potravin a jejich označování. Velký důraz je kladem na zdravotní nezávadnost a způsoby skladování. [24] Další změnou, o které se mluví, je nově zavedená elektronická evidence tržeb. Známe ji především pod zkratkou EET. Tento nástroj dává obchodníkovi za povinnost evidovat každou tržbu podniku online, vydat k

ní účet pro zákazníka, který následně i odesílá na finanční správu. Toto opatření slouží proti případnému krácení daní a narovnání trhu s falešnými hráči v oboru. Podniku může pomoci i změny týkající se DPH od roku 2017, zejména pak snížení sazby DPH ze současných 21 % na 15 % v případě stravovacích služeb. Výroba pizzy je velmi jednoduchá a není třeba získání certifikátu jakosti či patentu. Celkově se na právní úrovni nepotkává s žádnými velkými překážkami, pouze jsou striktně stanoveny hygienické normy.

4.4.2 Ekonomické prostředí

Česká republika se momentálně nachází v období ekonomického růstu. V minulých letech je možno konstatovat převážně rostoucí trend HDP, přičemž tento růst je tažen zejména spotřebou. Pro rok 2017 je pak predikován opět růst HDP. Rostoucí trend nominální i reálné průměrné mzdy z minulosti by měl znovu pokračovat i v příštím roce. Lidé se nebojí utrácet v souvislosti s růstem platů a podbízí tak ekonomickou činnost. Snižuje se i míra nezaměstnanosti, která je v současnosti okolo 5,2%. Česká ekonomika se všeobecně v minulých letech vyznačovala nízkou mírou inflace, kdy podle současných predikcí je možno s tímto trendem počítat i v nejbližší budoucnosti. Je tu tedy prostor a příležitost pro rozvoj podnikání. Firmy by tedy měly investovat a využít tak současnou příznivou situaci na trhu. Ekonomické faktory se poslední dobou stále více a více stabilizují, a proto se dá očekávat, že nenastanou výrazné změny, které by mohly ovlivnit celé podnikatelské prostředí. Jelikož se služba donášky jídla do domácností stává čím dál tím oblíbenější, je zde za současné situace prostor pro další rozvoj podniku a nové investice.

4.4.3 Sociální prostředí

Důležitými faktory, které mají vliv na nově vznikající podnik, jsou hlavně věková struktura zákazníků, jejich životní úroveň a životní styl. Město Brno je díky velkému počtu vysokých škol a univerzit plné studentů. Protože se společnost zaměřuje právě na studenty, rozhodující procento potencionálních zákazníků tvoří především lidé do 26 let. Současný trend ve stravování vypadá pro pizzerie příznivě. Lidé nemají čas doma vyvařovat, nebo si už zkrátka zvykli na pohodlný život, kdy se místo vaření chodí najíst do restaurací, nebo si zvolí ještě pohodlnější typ rozvážky až do domu. Tento trend samozřejmě podnikům velmi pomáhá a vyhovuje. Dalším trendem jsou dnes biopotraviny. Tento vliv může ceny pizz podražít, ovšem je předpokládáno, že zákazník, který si objednává pizzu z bioproduktů, bude počítat s tím, že zde cena pokrmu bude logicky vyšší. Problém je i sehnání kvalifikovaného personálu. Většina žáků co vyjdou základní školu, se totiž dále hlásí na gymnázia, nebo mají

vyhlídky na střední školy, ze kterých by potom rádi pokračovali ve studiu i na vysokých školách. Odborné školy a učiliště, kde je vyžadována manuální zručnost tak mnohdy zejí prázdnotou. Protože je pizza velmi oblíbené jídlo po celém světě, mohou být zákazníci i zahraniční studenti, či jiní návštěvníci. Životní úroveň studentů není často naprosto ideální, finanční prostředky k vyžití bývají často omezené, a proto studenti volí co nejlevnější možnost stravování. Jednou z variant tohoto typu stravování je i pizza.

4.4.4 Technologické prostředí

Investice do nových přístrojů a jejich inovace je důležitým faktorem technologického prostředí pizzerie. Výrobní nástroje, pece, přístroje a spotřebiče, které jsou zapotřebí k provozu gastronomického zařízení, procházejí stále různými inovacemi a zdokonalováním. Přístroje se tak neustále inovují a modernizují, aby lidem zjednodušily a urychlily jejich práci. Majitel by mohl zvážit, která inovace či modernizace, by mu naskytla lepší možnost pro efektivní a rychlou práci. Nové přístroje na trhu jsou faktorem, který nelze opomenout. Investice do nových přístrojů, by byly výborným tahem pro rychlejší a efektivnější výrobní proces. V dnešní době trh nabízí stále více nových přístrojů, které nahrazují lidskou práci, a které by mohly pro pizzerii přinést nějaký užitek.

4.5 Porterův model 5 konkurenčních sil

Základem této metody je, aby se podnik dokázal vyrovnat s vnějšími vlivy a přesáhnout chování konkurentů. Na tomto základě vyvstává podniku povinnost nalézt vhodnou konkurenční strategii. Strategické pozici podniku je přiděleno pět základních konkurenčních sil, které jsou popsány níže.

4.5.1 Analýza konkurence

V městě Brně, kde daná firma podniká je rozvozových kuchyní hned několik. Nezaměřují se však pouze na výrobu pizzy, ale nabízí i např. českou či mezinárodní kuchyni. Jejich spektrum je tedy velmi široké, s čím souvisí i jejich konkurenceschopnost v daném místě provozování. Mezi největší konkurenty patří Amici pizza, Fortys pizza a Pizzeria La Patas. Tyto pizzerie patří mezi největší v Brně, kde mají hned několik poboček. Každá z těchto poboček má pod sebou určitou oblast rozvozu. Jednotlivé objednávky se tedy třídí a zákazník tak v konečné fázi dostane jídlo dříve. Další výhodou těchto pizzerií je zavedení automatického systému výroby, který nejenom šetří náklady, ale vyrobí i více pizz za určitou

časovou jednotku. V době, kdy se průměrná doba dovozu pohybuje okolo 1,5h, může tak konkurenční Fortys pizza garantovat dobu dovozu do 45min. Další kategorií je reklama a cena. Velké podniky s několika pobočkami si můžou dovolit tlačit na cenu a zaplatit si reklamu nejen na internetu, ale i např. v rádiu. Poslední výhodou je také široké portfolio jídel, které nezahrnuje pouze pizzu, ale nabízí také burgery, těstoviny apod. Dokáže tedy zaujmout velké spektrum zákazníků s odlišnými chutěmi.

4.5.2 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Gastronomický průmysl je mezi podnikateli velmi oblíbený. Zavírání a otevírání nových podniků je prakticky na denním pořádku. Nyní, době ekonomického růstu je hrozba příchodu nových konkurentů ještě silnější. K jejich propagaci jim pomáhají i různé mobilní aplikace a zprostředkovatelské stránky, které sledují tisíce lidí a mohou se tak za poměrně krátkou dobu stát známými provozovateli gastronomického podniku na trhu. Riziko vstupu nových konkurentů je tedy velmi vysoké a můžeme říci, že je v tomto odvětví přetlak. Stále je však minimální procento podniků, které dělají svou práci opravdu poctivě, jsou kvalitní a při budoucí návštěvě se k nim nebudeme bát vrátit.

4.5.3 Hrozba vzniku substitutů

Substituty jsou v tomto oboru velmi obvyklé. V odvětví existuje velký počet firem, které nabízejí, nebo by mohly začít nabízet blízké substituty k produktu zkoumané firmy. Skoro každý supermarket nabízí mraženou pizzu či jiné formy rychlého občerstvení. Pizzu si můžeme velmi jednoduše vyrobit i doma. V obchodech na ni prodávají i speciální těsto, které si pouze rozválíme a ostatní suroviny a přísady si tam můžeme přidat podle chutě a vlastního přesvědčení. Pokud ovšem sázíme na čerstvost, kvalitu, ověřené postupy a domácí těsto, je pro nás pravou volbou pizza z dílny italských mistrů a žádná náhražka nám ji nenahradí.

4.5.4 Síla kupujících

Síla kupujících je v tomto odvětví velmi důležitá. Vzhledem k vysokému přetlaku různých podniků může kupující, neboli zákazník snadno přejít ke konkurenci a to z důvodu nedostatečné kvality či celkové nespokojenosti služeb. Zákazník rovněž tlačí i na cenu produktu a vytváří o něm případně další úsudky a recenze, které pak mohou ovlivnit spoustu dalších lidí. Pizzerie Piero je v očích zákazníků velmi oblíbená. Mnoho z nich si objednává opakovaně a není tedy důvod přecházet ke konkurenci. V případě reklamací vyjde vždy

zákazníkovi vstříc a řídí se heslem „náš zákazník, náš pán“. Pizzerie tak sází na perfektní klientský servis a není tedy důvod k obavě, že by za stávajících podmínek o své stálé zákazníky přišla. V žádném případě ale nemůžeme sílu kupujících podcenit, protože by se nám to do budoucna nemuselo vyplatit.

4.5.5 Síla dodavatelů

Pizzerie Piero využívá jako hlavního dodavatele především obchodní řetězec Makro. Další potřebné suroviny dle aktuální ceny na trhu. Díky zahraničním vazbám dováží i italské produkty jako je víno, uzeniny a jiné speciality. Jedná se však o omezené množství. Je nutné podotknout, že vyjednávací síla dodavatelů je v tomto odvětví minimální. Dodavatelů potravin je totiž obrovské množství a vzhledem ke konkurenčnímu boji jsou i ceny téměř totožné. Pizzerie je tedy v tomto pohledu zcela nezávislá.

4.6 Návrh projektu

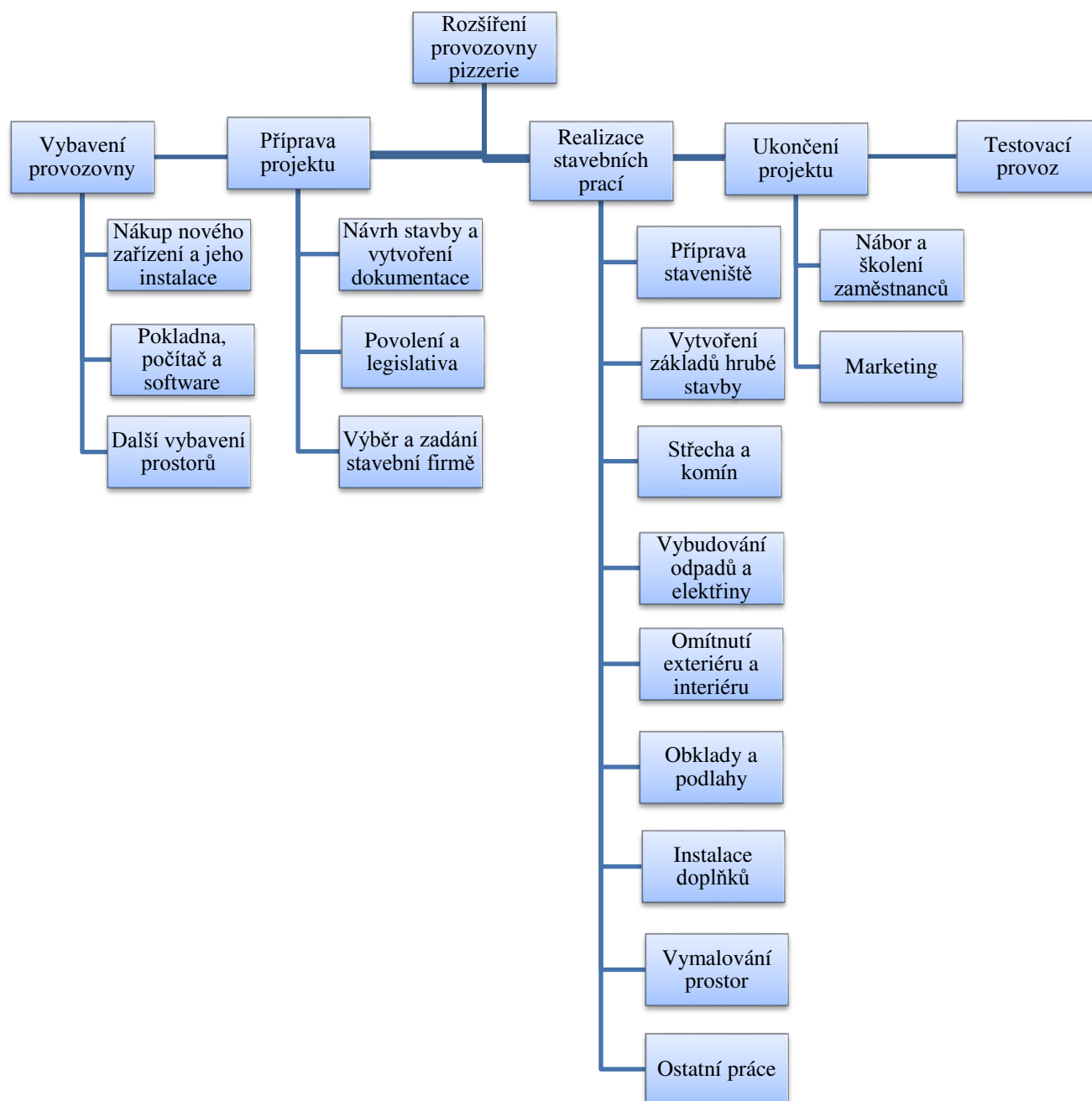
Současné podmínky provozu jsou z důvodu neustále se zvyšující poptávky po produktech podniku nedostačující. Provozovna vlastní pouze jednu pec, kde se můžou péct maximálně 3-4 pizzy zároveň. Dalším problémem je stísněnost výrobních prostor. Při plném zatížení, například o svátcích se zavedený systém hroutí a snižuje se tak kvalita odvedené práce. Pokud chce firma dále prosperovat, měla by zainvestovat do jejího vlastního rozvoje. Návrhem je tedy rozšíření stávajících prostor, nákup nových pecí a vybavení. Možností je také spuštění automatické výroby. Firmě „Pizzerie Piero“ velmi ulehčuje fakt, že prostory určené pro výstavbu již vlastní. Nemusí tedy shánět nové prostory či platit nájem, což podstatně ulehčuje finanční stránce věci. V rámci technické proveditelnosti projektu nejsou žádné zásadní překážky. Veškeré práce by podle studie měly probíhat za plného provozu současné provozovny a omezení by pak bylo pouze nárazové. Nemusíme se tak bát o možný ušlý zisk, který by dočasným uzavřením současné provozovny vznikl. Vzhledem k tomu, že veškeré práce budou řešeny dodavatelsky, neočekávají se zvýšené nároky na vedení a veškeré řídicí činnosti v realizační fázi bude provádět majitel či jeho pověřený zástupci. Investiční majetek, který bude všechn pořízen v rámci realizační fáze, bude dodán od prověřených dodavatelů, vždy na základě minimálně dvou konkurenčních nabídek s tím, že hlavní váhu při zachování srovnatelných parametrů bude mít cena. Veškerý investiční majetek bude zaplacen v hotovosti z vlastních prostředků investora.

4.7 Cíl projektu

Cílem realizace vybraného projektu je, aby veškeré práce při realizaci probíhaly hladce a podle předem stanoveného harmonogramu. Nemělo by tedy docházet k časovým prodávám, a jiným dalším problémům s posloupnostmi prací a činností. Práce by měly být rovněž kvalitně zpracovány, a také dobře finančně zajištěny. Pro zamezení negativních vlivů provedeme důslednou analýzu rizik, která v průběhu realizace mohou nastat. Dále navrhne opatření pro jejich eliminaci, či aspoň zmírnění jejich negativního dopadu. Výsledným cílem projektu je vytvoření nového modernizovaného provozu, který by vyhovoval současným trendům v oboru, byl kapacitně a technicky dostačující, a také více konkurenceschopnějším a silnějším hráčem na trhu. Díky těmto opatřením by se pak zvýšila stabilita, prosperita a zisk celého podniku.

4.8 Work breakdown structure (Hierarchická struktura prací)

Pro jednodušší a efektivnější řízení je vhodné si jednotlivé části projektu rozdělit na dílčí části. V projektu máme jednotlivé výstupy, které by měly směřovat k dosažení cíle. Díky této metodě také můžeme lépe a snáz kontrolovat jednotlivé úseky při tvorbě projektu. Naším cílem je rozšíření provozovny pizzerie. Hlavními výstupy jsou poté příprava projektu, realizace, vybavení provozovny, ukončení projektu a testovací provoz. Hlavní výstupy se poté člení do více úrovní, které si znázorníme v následujícím obrázku hierarchické struktury prací.



Obr. 3 – Hierarchická struktura prací (Zdroj: vlastní zpracování)

4.9 Časový harmonogram realizace projektu

Důležitým krokem při tvorbě podnikatelského plánu je časový harmonogram všech činností a úkonů, které je třeba zařídit a dodavatelsky skloubit. Tomuto se taky někdy říká operační plán nebo harmonogram realizace. Nejprve bychom si měli udělat seznam všech kroků a aktivit, které je nutno zajistit spolu s termíny, kdy toho chceme docílit. [25] Realizaci projektu si můžeme rozvrhnout do jednotlivých etap, podle kterých by mohla firma postupovat. Jednotlivé kroky a aktivity si znázorníme v následující tabulce.

Termín zahájení	01.03.2016	
Úkol	Začátek	Konec
Příprava projektu		
Návrh stavby a vytvoření dokumentace	01.03.2016	20.03.2016
Povolení, legislativa	20.03.2016	30.03.2016
Výběr a zadání stavební firmě	30.03.2016	13.04.2016
Stavební práce - realizace		
Příprava staveniště, bourání, vyklízení	15.04.2016	20.04.2016
Vytvoření základů a hrubé stavby	21.04.2016	30.05.2016
Střecha a komín	21.04.2016	30.05.2016
Vybudování odpadů a elektřiny	05.05.2016	30.05.2016
Omítnutí interiéru a exteriéru	30.05.2016	15.06.2016
Obklady a podlahy	30.05.2016	15.06.2016
Instalace doplňků (svítidla, vypínače aj.)	15.06.2016	17.06.2016
Vymalování prostor	18.06.2016	20.06.2016
Vybavení provozovny		

Nákup nového zařízení a jeho instalace (stroje, pece, spotřebiče)	21.06.2016	25.06.2016
Pokladna, počítač, software	21.06.2016	25.06.2016
Další vybavení prostorů (WC, šatny, kuchyně, nábytek)	21.06.2016	30.06.2016
Ukončení projektu		
Nábor zaměstnanců a školení zaměstnanců	01.07.2016	30.07.2016
Marketing (letáčky, internet – cookies, webové stránky, facebook)	01.07.2016	01.09.2016
Testovací provoz	01.08.2016	30.08.2016
Termín spuštění	01.09.2016	

Tab. 4 – Časový harmonogram prací (Zdroj: vlastní zpracování)

4.10 Identifikace rizik realizace projektu

Hlavním cílem firmy je, aby jednotlivé činnosti při realizaci probíhaly hladce a nenarušovaly tak její celkový průběh. Ne vždy se to však podaří bez komplikací. Je tedy třeba připravit optimální strategii a plán přípravy řešení pro jednotlivá rizika, která mohou nastat. Management podniku poté rozhoduje kterým rizikům se vyhnout, která rizika může přenést, která může zmírnit, a která rizika přijme.

4.10.1 Příprava projektu

- *Návrh stavby a vytvoření dokumentace*

V návrhu a dokumentaci mohou nastat problémy s např. neplatnými smlouvami, chybami v projektovém zadání, nesouhlasem sousedů s výstavbou, špatně zpracovaným protipožárním opatřením aj. Jakákoliv nepřesnost v navržených schématech by při stavbě mohla znamenat zásadní problém, který by v lepším případě zvýšil náklady, či zbrzdil práce. Samotný rozsah a nutnost dokonalé koordinace všech na sobě závislých prací kladou na tuto část projektu velice významnou odpovědnost. Pokud dojde k časovému nesouladu prací či k jejich kolizi, může být celý projekt v ohrožení. Proto se dá u tohoto typu rizika hovořit o zásadním vlivu na celý plán.

- *Povolení a legislativa*

Legislativní rizika spočívají hlavně v získávání různých povolení od stavebního úřadu, energetických závodů či od dalších jiných organizací. Důležité je dodržet veškeré zákony a vyhláškami stanovená pravidla, které se na náš projekt vztahují. Pokud tyto podmínky nedodržíme, tak může dojít k časovým prodlevám, které mohou nežádoucím způsobem zvýšit náklady.

- *Výběr a zadání stavební firmě*

Výběr a zadání stavební firmy je velmi důležité. Může se totiž stát, že provedené práce vybrané firmy budou nekvalitní. Tento rizikový faktor se objevuje v momentě, kdy zadavatel například vybírá stavební firmu pouze na základě ceny za provedené práce a nebere v úvahu další aspekty, jako je kvalita provedené práce, specializace zaměstnanců, zavedenost dodavatelské firmy, její renomé atd.

4.10.2 Stavební práce – realizace

Stavební práce se skládají z několika dílčích částí, které máme rozepsané ve výše uvedené tabulce. Samotná rizika poté představují z hlediska realizace celku spíše běžné nepříjemnosti. Ve své podstatě se s nimi při stavbě počítá a nejspíš se bez nich žádný projekt neobejde.

- *Stavebně - technické problémy*

Týkají se většinou změn materiálů potřebných ke konstrukcím např. zpevnění, zhutnění, zkvalitnění atd. Součástí těchto rizik mohou být i nedostatky, či nedodělky v rámci stavby, které jsou odvislé od projektové dokumentace.

- *Nedodržení časového harmonogramu*

Tento bod patří mezi velmi obvyklá rizika. Firmy si nasmlouvají velký počet zakázek, které mnohdy nestačí zvládat a v lepším případě je pak řeší přes subdodavatele, u kterých však nemáme jistotu dobře odvedené práce. I přes snahu zadavatele tato rizika eliminovat tak běžně dochází k tomu, že nějaký z negativních faktorů při realizaci stavby nastane, což se pak promítne i v celkových nákladech projektu.

4.10.3 Vybavení provozovny

- *Nákup nového zařízení*

Při nákupu nového zařízení a jeho následné instalaci může nastat řada nepředvídatelných událostí. Zařízení, které koupíme, nemusí správně fungovat, nebo být i dokonce zcela nefunkční. Špatná a neodborná instalace je také velmi riziková a z časového i finančního hlediska představuje problém.

- *Neopatrná manipulace při logistice.*

Zařízení se mohou při přepravě poškodit, což třeba na první pohled není vidět a všimneme si toho až později.

- *Software*

Klíčový je pro firmu zejména software, bez kterého nemůže přijímat objednávky a komunikovat se svými zákazníky. Tento software může být zastaralý, pomalý a nejhorším případě hrozí jeho úplný výpadek. Dále existuje riziko nedostatečné ochrany dat a může být příčinou jejich zneužití interními a externími subjekty.

4.10.4 Ukončení projektu

- *Nábor a školení zaměstnanců*

Nábor a školení zaměstnanců patří mezi nejdůležitější činnosti konečné fáze projektu. Zaměstnanci tvoří srdce našeho podniku a bez kvalitních a spolehlivých zaměstnanců nemůže podnik správně fungovat. Stav zaměstnanců ovlivňuje plnění stanovených cílů. Ve firmě často vznikají rozepře, či problémy mezi jednotlivými zaměstnanci. Špatné klima a roztržky v kolektivu mohou mít nežádoucí vliv na celkovou výrobu a fungování firmy. V momentě nedokonalého personálního složení může docházet k neefektivnímu chování pracovníků. Nízká produktivita zaměstnanců může plynout i z například špatného proškolení, či neosobního přístupu ze strany zaměstnavatele.

- *Marketing*

Marketing slouží k propagování podniku navenek. Jedná se o skupinu různých činností, které jsou zaměřeny uspokojování potřeb zákazníka. Je tedy důležité, aby firma věnovala velkou pozornost komunikaci a budování vztahu nejen se zákazníky, ale také s okolím společnosti. Součástí marketingu je i reklama. Nevhodně zvolenou reklamou se může

poškodit dobré jméno společnosti, jehož vybudování trvá mnohdy velmi dlouho. Další možností, jak dobré jméno poškodit je neetické chování společnosti. V neposlední řadě sem můžeme zařadit parazitování na brandu (značce společnosti) cizími subjekty. Toto riziko se děje především v prostředí internetového marketingu a je velmi běžné. V praxi se často setkáváme s tím, že společnosti používají cizí brand k vlastnímu prospěchu, a tím tak lákají uživatele na značku, která má již vybudované jméno a tím pádem ji poškozují.

4.10.5 Testovací provoz

Samotnou kategorií je testovací provoz. Na tuto fázi můžeme aplikovat hned několik rizik. Jedná se především o rizika:

- *Technická*

Zařízení v podniku jsou vystavena mnoha nebezpečím. V našem případě se jedná především o automatické pece. K poškození může dojít např. špatnou manipulací, nedostatečným servisem, či údržbou. Pokud se výrobní zařízení poškodí, představuje to zvýšení nákladů, a to nejenom na opravu, tak i za vzniklé mezery ve výrobě z hlediska časového i finančního.

- *Ekonomická*

V současné době, kdy je období ekonomického růstu, je riziko poptávky po službách podniku celkem nepravděpodobné. Podnik „Pizzerie Piero“ je již zavedenou firmou, a také má i svou stálou klientelu. Riziko se ovšem může objevit vždycky. Při zhoršení kvality výrobků a služeb se poptávka po produktech může snižovat, což může ve finále dospět i k úpadku celého podniku. Existuje zde také riziko nedostatečného množství finančních prostředků. A to jak v průběhu realizace projektu, tak i pak v samotném ostrém provozu. Tento fakt může ovlivnit například provozní dobu. V důsledku nedostatku peněz dojde k snížení stavu personálu a k omezení doby otevření. Tím je ohrožen také hlavní cíl projektu, což je optimalizace a maximalizace výnosů. Z hlediska celkového vlivu na realizaci projektu je dopad minimální, tento fakt ovlivní hlavně dosažení stanovených cílů.

- *Výrobní rizika*

Do této kategorie řadíme rizika, která mohou vzniknout při výrobě produktu např. (spálená pizza). Dalším rizikem může být neopatrná manipulace s potravinami, které mají rozdílnou dobu trvanlivosti a jejich špatné skladování.

4.10.6 Další rizika

- *Riziko krádeží*

Rizikem a to nejenom ze strany zaměstnanců jsou krádeže. V podniku se nachází drahé přístroje, peněžní statky, nebo výpočetní technika, která by mohla být snadno odcizena.

- *Živelná událost*

Do této kategorie patří škody způsobené např. požárem, vichřicí, povodněmi a jinými neočekávatelnými událostmi. Zmíněná rizika nejsou moc častá, ale rozhodně se nevyplatí je podceňovat.

4.11 Kvalitativní metoda měření rizika

Základním úkolem kvalitativní metody měření rizik je určení potenciálních hrozeb, které mohou negativně ovlivňovat realizaci projektu. Soupis vybraných možných rizik byl sestaven na základě harmonogramu prací a vlastních zkušeností. V níže uvedené tabulce si rozdělíme vybraná rizika podle četnosti a závažnosti.

Riziko	Četnost rizika	Závažnost rizika	Stupeň rizika
Chyby v projektové dokumentaci	2	2	malé
Nekvalitně provedené práce	2	3	střední
Nedodržení časového harmonogramu	3	4	velké
Nedostatek kvalifikovaného personálu	3	2	malé
Porucha zařízení	4	3	střední
Živelná událost	1	5	velké
Krádeže	3	4	velké
Malá poptávka po produktech podniku	2	3	střední

Tab. 5 – Členění rizika podle četnosti a závažnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Závažnost a četnost výskytu byla určena na základě vlastních zkušeností a po poradě s experty v oboru. Klasifikační stupnice je 1 až 5, přičemž 1 značí nejmenší závažnost a nejnižší četnost výskytu a 5 popisuje nejvíce závažné a často se vyskytující situace. Stupeň

rizika je pak stanoven na základě *Tab. 2 - Členění rizik dle jejich velikosti*, která je uvedena v teoretické části v kapitole 3.5.1.

4.11.1 Vyhodnocení kvalitativní metody

Podnik „Pizzerie Piero“ může být ohrožen chybami v projektové dokumentaci, nekvalitně provedenými pracemi, nedodržením časového harmonogramu, nedostatkem kvalifikovaného personálu, poruchou zařízení, živelnou událostí, krádežemi či malou poptávkou po produktech podniku. Mezi malá rizika řadíme chyby v projektové dokumentaci a problém s nedostatkem kvalifikovaného personálu. Mezi střední pak nekvalitně provedené práce, poruchy zařízení a malou poptávku po produktech podniku. Velká rizika představují nedodržení časového harmonogramu, živelnou událost a možné krádeže. Katastrofická rizika se v tomto projektu neobjevují. Po zhodnocení rizik podle jejich četnosti a závažnosti můžeme říci, že se jedná o středně rizikový projekt. Na vyřešení možných problémů, které mohou nastat, budeme muset vynaložit značné finanční prostředky, které ovšem nejsou likvidační a podnik by s těmito možnými náklady měl počítat. Výši vynaložených finančních prostředků si ukážeme v kvantitativní metodě měření rizika.

4.12 Kvantitativní metoda měření rizika

Kvantitativní metoda měření rizik posuzuje možná rizika z hlediska předpokládané ztráty. Tato metoda sice vyžaduje větší úsilí a mnohem více času, než metoda kvalitativní, ale vyjadřuje finanční ohodnocení rizik, které je výhodnější při zvládnutí těchto rizik. Pravděpodobnost výskytu se pohybuje v intervalu 0 až 1. Čím více se hodnota pravděpodobnosti přibližuje hranici 1, tím více je výskyt rizika pravděpodobnější. K určení výše pravděpodobnosti byla využita *Tab. 3 - subjektivní pravděpodobnosti rizika*, která je uvedena v teoretické části v kapitole 3.5.2.

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika	Možná ztráta (Kč)	Velikost předpokládané ztráty (Kč)
Chyby v projektové dokumentaci	0,2	15 000	3000
Nekvalitně provedené práce	0,3	200 000	60 000
Nedodržení časového harmonogramu	0,4	500 000	200 000
Nedostatek kvalifikovaného personálu	0,45	16 000	7 200
Porucha zařízení	0,55	100 000	55 000
Živelná událost	0,1	1100 000	110 000
Krádeže	0,5	600 000	300 000
Malá poptávka po produktech podniku	0,35	380 000	133 000

Tab. 6 - Kvantitativní metoda měření rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

Při této metodě je velmi složité určit jednotlivé ztráty daných rizik. Může totiž existovat velmi mnoho variant vzniku rizika a škody, které mohou nastat. Jednotlivé výše ztrát jsou stanoveny na základě konzultace s experty v oboru podle jejich předešlých zkušeností. Tabulka je dále inspirovaná aktuálními daty, které o podniku víme a mohli jsme je použít. Hodnota předpokládané ztráty je pak určena násobením pravděpodobnosti výskytu rizika a velikostí možné ztráty.

4.12.1 Vyhodnocení kvantitativní metody

Pro určování jednotlivých hodnot finančních ztrát se postupovalo z následujících informací:

- Riziko chyby v projektové dokumentaci – Vytvoření nové dokumentace a časová prodleva projektu
- Riziko nekvalitně provedené práce – Náklady na opravu nekvalitně provedených částí projektu
- Riziko nedodržení časového harmonogramu – náklady na ušlý zisk způsobený časovou ztrátou
- Nedostatek kvalifikovaného personálu – náklady na vytvořené produkty, které byly vadné a odškodnění zákazníka

- Porucha zařízení – Náklady na opravu poškozených zařízení, které již nepodléhají záruční době a prostoje zařízení
- Riziko živelné události – Náklady na kompletní opravu či stavbu provozovny a jejich součástí
- Riziko krádeže – Náklady za odcizené zboží, přístroje, či peněžní statky
- Riziko malé poptávky po produktech podniku – Tvoří polovinu očekávaného měsíčního zisku podniku

5 NÁVRHOVÁ ČÁST

5.1 Návrhová opatření k eliminaci vybraných rizik

V analýze rizik realizace projektu jsme si rozebrali jednotlivé fáze se specializací na jejich konkrétní rizika. Nyní navrhujeme opatření, jak by bylo možné rizikům předejít. Budeme se držet stejné koncepce jako při analýze rizik.

5.1.1 Příprava projektu

- *Návrh stavby a vytvoření dokumentace*

Aby nedošlo k negativním vlivům při přípravě projektu, je třeba dokonale zmapovat podmínky a nabídku projektových kanceláří. Projektantům tak musí zadavatel připravit svůj plán, který pak ve vzájemné spolupráci přetvoří v projektovou dokumentaci. Během této přípravy dochází ke vzájemným konzultacím, schůzkám atd. Dokumenty musí být vypracovány projektantem a poté zkontrolovány zadavatelem a investorem. Na vše musí dohlížet architekt. Tento komplex odborníků má za úkol eliminovat možná rizika spojená s přípravou projektu a snažit se o to, aby se žádný problém pokud možno nevyskytl.

- *Povolení a legislativa*

Opatřením pro legislativní požadavky se stává prevence a to hlavně ve smyslu včasného vyřízení veškerých povolení a podmínek k výstavbě.

- *Výběr a zadání stavební firmě*

Při vybírání vhodného partnera se vyplatí počkat, a ne hned zbrkle uzavřít smlouvu s tím nejlevnějším. Nejdůležitějším aspektem je kvalita provedených prací, jejich rychlost a dodržení předem stanovených finančních podmínek.

5.1.2 Stavební práce – realizace

- *Stavebně – technické problémy*

Veškeré problémy, které nastanou, je třeba zachytit už v počátku a jejich vyřešení konzultovat s vhodnými poradci či úřady. Potřebná je také flexibilní spolupráce s dodavateli a to kvůli nenadálým dodávkám a použitím dalších materiálů, např. pro zpevnění konstrukce stavby.

- *Nedodržení časového harmonogramu*

Pro eliminaci možného rizika je nutné detailní dodržování harmonogramů a důraz na kvalitu práce a použitých materiálů. Je dobré mít časovou rezervu, a to nejlépe pro každý krok realizace.

5.1.3 Vybavení provozovny

- *Nákup nového zařízení a neopatrná manipulace při logistice*

Při nákupu nového zboží a zařízení existuje mnoho rizik v souvislosti s jeho instalací a následným fungováním. Pro tyto případy je třeba dodávku zkontrolovat přímo na místě, nebo mít dobře ošetřené reklamační podmínky, na základě kterých můžeme zboží vrátit. Další možností je výběr zboží s co možná nejdelší záruční dobou. Řešení může být i sjednání pojištění.

- *Software*

V případě informačních technologií je dobré mít zajištěnou kvalitní ochranu dat, např. antivirovými programy. Dále je třeba software pravidelně aktualizovat. I přes všechny uvedené možnosti by však měla mít firma určitou finanční rezervu vůči neočekávatelným událostem, které by mohly nastat.

5.1.4 Ukončení projektu

- *Nábor a školení zaměstnanců*

Nedostatek vhodných zájemců při jejich získávání patří mezi častá rizika. Obzvláště v dnešní době, kdy je nezaměstnanost na minimu. Majitel musí vybrat kvalitní a zkušený personál, který s ním bude dobře spolupracovat, a který bude schopen a ochoten se dále vzdělávat, protože tyto vlastnosti jsou u personálu stěžejní. Musí se ale také snažit o minimalizaci fluktuace pracovníků, aby se nestávalo, že námi vyškolený personál po krátké době odejde ke konkurenci i s naším know-how, což by znamenalo, že by náš provoz zbytečně přicházel o jednu z konkurenčních výhod. Opatřením může být například navýšení nabízené mzdy. Riziko nízké produktivity práce by se dalo vyřešit zavedením motivačního systému na odměňování zaměstnanců. S problémem v interní komunikaci se potýká řada firem. Je třeba zaměstnancům naslouchat a následně pak provádět potřebné změny. Každý šéf by měl tuto situaci vycítit tím, že bude pravidelně komunikovat s jednotlivými zaměstnanci a

mít tak celkový přehled o tom, co se ve firmě vlastně děje. V krajním případě mohou nastat i personální změny.

- *Marketing*

Společnost musí dbát na to, jakým způsobem se prezentuje a vždy volit takovou formu komunikace, která koresponduje s jejími cíli. Při komunikaci se zákazníky se musí chovat eticky a to např. tím, že nebude používat vulgarismy, psát pravopisné chyby apod. V případě zneužití značky je to v případě internetu velmi složité. Bohužel nelze tyto praktiky úplně eliminovat a tím pádem dochází k silnému konkurenčnímu boji.

5.1.5 Testovací provoz

- *Technická rizika*

Pro minimalizaci výše uvedených rizik se provádí pravidelný servis zařízení a také důkladné proškolení zaměstnanců.

- *Ekonomická rizika*

Konkurence je v tomto oboru vysoká, proto je třeba neustále na vavřínech a stále vytvářet kvalitní produkty a sledovat módní trendy a různé další inovace. Hlavním opatřením nedostatku finančních prostředků je mít dokonalý finanční plán a jeho prostřednictvím co nejlepší pokrytí nákladů na uskutečnění projektu a jeho následného provozu. Nesmí se podcenit jednání s poskytovateli bankovních produktů a dokonale se na jejich podmínky připravit. Je nutné v časovém předstihu vytvářet zisk a rezervy z podnikání, jejichž prostřednictvím bude v našem případě naplňován hlavní rozpočet projektu a poslouží i jako rezerva pro jeho budoucí fungování.

- *Výrobní rizika*

Pro prevenci tohoto rizika je třeba dbát na bezpečnostní a technologické postupy při výrobě. Pomoci může i školení zaměstnanců, kteří jsou za jednotlivé činnosti ve výrobě zodpovědní. Dále je třeba správně a šetrně nakládat se zásobami, v našem případě potravinami, které mají různou dobu trvanlivosti. Jejich skladování a následná manipulace je důležitá pro jejich čerstvost a následnou použitelnost při výrobě.

5.1.6 Další rizika

- *Riziko krádeží*

Pro eliminaci tohoto rizika by pomohla kontrola, spojená s pravidelnými inventurami. Opatření vůči tomuto riziku je i instalace bezpečnostních zařízení s bezprostředním napojením na PČR. Je to např. kamerový systém, ochranné mříže či, bezpečnostní trezor. Dalším opatřením je i zavedený software, který umožňuje kontrolu tržeb a skladových zásob.

- *Živelná událost*

Prevenčí těchto rizik jsou detektory kouře, protipožární zabezpečení, nebo pojištění nemovitosti.

5.2 Návrh kalkulace nákladů projektu

Na základě stanovených požadavků byly poptány dodavatelské firmy dle jednotlivých specializací a na základě jejich předložených nabídek byla stanovena tabulka předpokládaných nákladů projektu.

Úkol	Předpokládané náklady (tis.Kč)
Příprava projektu	
Návrh stavby a vytvoření dokumentace	8
Povolení, legislativa	6
Výběr a zadání stavební firmě	3
Celkem	17
Stavební práce - realizace	
Příprava staveniště, bourání, vyklízení	10
Vytvoření základů a hrubé stavby	200
Střecha a komín	90
Vybudování odpadů a elektřiny	40
Omítnutí interiéru, exteriéru a malba	30
Obklady a podlahy	60
Instalace doplňků (svítidla, vypínače aj.)	12
Vymalování prostor	2

Ostatní práce	10
Celkem	454
Vybavení provozovny	
Nákup nového zařízení a jeho instalace (stroje, pece, spotřebiče)	500
Pokladna, počítač, software	35
Další vybavení prostorů (WC, šatny, kuchyně, nábytek)	60
Ostatní vybavení	10
Celkem	605
Ukončení projektu	
Nábor zaměstnanců a školení zaměstnanců	20
Marketing (letáčky, internet – cookies, webové stránky, facebook)	15
Testovací provoz	20
Celkem	55
Celkové náklady	1131

Tab. 7 –Návrh předpokládaných nákladů projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Nedá se očekávat, že by se nám podařilo plán předpokládaných nákladů striktně držet. Výskytem nejrůznějších nepředvídatelných okolností může dojít k časovým průtahům a následným finančním změnám. Stejně tak není výčet nutných úkonů finální, ale bude třeba s ním nadále pracovat a upravovat jej.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo představit návrh realizace projektu modernizace zavedené pizzerie. Hlavním úkolem pak bylo identifikovat a analyzovat možná rizika, která se v průběhu realizace projektu mohou vyskytnout.

V teoretické části byly definovány pojmy projekt a riziko, od kterých se poté odvíjely jejich další části jako je řízení, kategorizace, druhy, životní cykly, klasifikace aj. Dále byly představeny metody a analýzy, které se dají na daný projekt aplikovat. Některé z nich dokázaly i samotné riziko realizace projektu změřit.

V praktické části jsme se zabývaly především představením, návrhem a cílem vybraného projektu, ale taky vyhodnocením jednotlivých metod a analýz, které jsme si poté na daný projekt aplikovali. Nejdůležitější částí této práce však bylo identifikovat a analyzovat rizika realizace navrhovaného projektu, s následným návrhem možných opatření, které by vedli k jejich eliminaci, či aspoň zmírnění jejich negativního dopadu. Práce byla ukončena návrhem předpokládané kalkulace nákladů realizace projektu, který byl předmětem zkoumání.

Výsledkem této práce byla identifikace a analyzování vybraných rizik návrhu realizace projektu, který jsme zkoumali. Byly vypracovány různé metody a analýzy na měření rizik, které by nám v případě skutečné realizace projektu mohli pomoci. Pro lepší přehlednost a pochopitelnost práce byly zpracovány i různé tabulky a obrázky na dané téma. Výsledkem práce bylo i zjištění, že každý projekt, či jakákoliv činnost s ním související, s sebou nese velké množství rizik, která nás mnohdy ani nenapadnou, a které si třeba ani na první pohled neuvědomujeme, nebo se nám zdají nereálné.

Jak už bylo řečeno v úvodu práce, podnikání představuje velké množství rizik, a to jak pozitivních, tak i negativních. Tato práce je určena především stávajícím či začínajícím podnikatelům, kteří by chtěli začít s realizací projektu, nebo začít podnikat, ale plně si neuvědomují možná rizika, která se při realizaci jakéhokoliv projektu mohou objevit. Závažnost a váha těchto rizik je mnohdy rozdílná. Nejhorší rizika však dokážou být pro podnik, či realizaci projektu likvidační, a proto se je v žádném případě nevyplatí podceňovat. Pozitivní rizika naopak představují úspěch, slávu a prosperitu. Záleží pak na nás, jaká rizika si vybereme a jakým způsobem jim budeme předcházet, či je zvládat.

Na závěr si dovoluji uvést rčení amerického romanopisce Nelsona Algreina:

„Když zpíváte bez rizika, hrajete bez rizika, malujete bez rizika, píšete bez rizika – tak se vám z toho malování, psaní a zpívání vypaří život. Jediná opravdu odporná věc na světě je umřít před smrtí.“

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2
- [2] NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0392-0
- [3] DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-287-5.
- [4] FIALA, Petr. *Řízení projektů*. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2014. ISBN 978-80-245-2061-2.
- [5] ROSENAU, Milton. *Řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1506-0.
- [6] Středoevropské centrum pro finance a management [online]. c2005-2009 [cit. 2011-05-25]. Definice cíle SMART. Dostupné z WWW: http://www.financemanagement.cz/080_vypisPojmu.php?IdPojPass=39&X=Definice+cile+SMART+Project+Management
- [7] FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-X.
- [8] SMEJKAL, Vladimír. REIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 3. rozšířené a aktualizované vydání, 2010. ISBN: 978-80-247-3051-4
- [9] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-726-1200-0.
- [10] ČEJKOVÁ, Viktória, Svatopluk NEČAS a František ŘEZÁČ. *Pojistná ekonomika*. Brno: Masarykova univerzita, 2003. ISBN 80-210-3288-X.
- [11] MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Pojištění podnikatelských subjektů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2007. ISBN 978-80-870-7108-3.
- [12] DUCHÁČKOVÁ, Eva. *Principy pojištění a pojišťovnictví*. 3. vyd. - přeprac. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-869-2951-4
- [13] HAVLÍČEK, Karel. *Management & controlling: malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. ISBN 978-80-7408-056-2.

- [14] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [15] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- [16] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 808-56-0512-0.
- [17] BusinessInfo, [online]. [cit. 08-03-2015] Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz>
- [18] BENDOVIÁ, Klára. *Základy projektového řízení*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-3124-6
- [19] ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.
- [20] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- [21] MERNA, Tony a Faisal F. AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [22] RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3510-0.
- [23] FOTR, Jiří. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-06-3.
- [24] *Zákony pro lidi* [online]. Dostupné z : <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-110>
- [25] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tabulka 1: Kategorizace projektů.....	14
Tabulka 2: Členění rizik v závislosti na jejich četnosti a závažnosti.....	29
Tabulka 3: Vyjádření subjektivní pravděpodobnosti rizika.....	30
Tabulka 4: Časový harmonogram prací.....	42
Tabulka 5: Členění rizika podle četnosti a závažnosti.....	47
Tabulka 6: Kvantitativní metoda měření rizik.....	49
Tabulka 7: Návrh předpokládaných nákladů projektu.....	54
Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil.....	28
Obrázek 2: Organizační struktura.....	32
Obrázek 3: Hierarchická struktura prací.....	41