

Vysoká škola obchodní a hotelová Brno  
Katedra ekonomie, ekonomiky a managementu

---



# **Risk management v oblasti cestovního ruchu**

Risk management in tourism

**Bakalářská práce**

**Vedoucí práce:**

**Mgr. Tomáš Jeřábek, MBA**

**Yuliya Tsap**

**Brno 2018**

# VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Katedra ekonomie, ekonomiky a managementu

Akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Yuliya Tsap

Osobní číslo: 14632017

Studijní program: Gastronomie, hotelnictví a turismus (B6503)

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu (6501R027)

**TÉMA PRÁCE:**

**RISK MANAGEMENT V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU**

**TÉMA PRÁCE V AJ:**

**RISK MANAGEMENT IN TOURISM**

### **Cíl stanovený pro vypracování BP**

1

. Teoretické 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:

- na základě provedených analýz bude proveden návrh strategií 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:

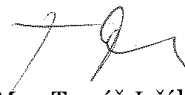
[1] ROSENAU, M.D. *Řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1506-0.

[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 vedoucí/ho bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:



Mgr. Tomáš Jeřábek, MBA

Katedra ekonomie, ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 2. května 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2018

V Brně dne: 13. dubna 2017

L. S.

VYSOKÁ ŠKOLA  
OBCHODNÍ A HOTELOVÁ s.r.o.  
Bosonožská 9, 625 00 Brno



Mgr. Tomáš Jeřábek, MBA

vedoucí katedry



Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.

prorektor pro vzdělávací činnost

Jméno a příjmení autora: Yuliya Tsap

Název bakalářské práce: Risk management v oblasti cestovního ruchu

Název bakalářské práce v AJ: Risk management in tourism

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Tomáš Jeřábek, MBA

Rok obhajoby: 2018

### **Abstrakt**

Tématem bakalářské práce je Risk management v oblasti cestovního ruchu, zaměřující se na analýzu a snížení rizika pomocí různých metod a technik prevence rizik, které eliminují existující nebo odhalují budoucí faktory zvyšující riziko. V teoretické části jsou rozebrány také principy projektového řízení. Výstupem práce je registr rizik, který může sloužit i pro další projekty společnosti a zefektivnit tak jejich řízení.

**Klíčová slova:** risk management, rizika, nebezpečí, analýzy, problematika, projektový management, projekt, projektové řízení, riziko, řízení rizik, analýza rizik

### **Abstract**

The topic of the bachelor's thesis is focused on risk management in tourism, focusing on risk analysis and risk reduction, using various risk prevention methods and techniques that eliminate existing or reveal future risk-increasing factors. The theoretical part describes the principles of project management, each particular step of the risk management process and main methods used for identification and quantification of risks. The outcome of the thesis is the risk register, which can be used for other projects in the company and make risk management more efficient.

**Keywords:** risk management, risks, danger, analysis, issue, project management, project, project management, risk, risk management, risk analysis, risk response

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci: Risk management v oblasti cestovního ruchu. vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*. Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 10. dubna 2018

---

Chtěla bych poděkovat panu Mgr. Tomášovi Jeřábkovi, MBA za jeho rady a čas, který mi věnoval při řešení dané problematiky. V neposlední řadě také děkuji všem respondentům, kteří mi poskytli potřebné informace. Mé podkovávání patří též mé rodině a mým blízkým, kteří mi umožnili studium a vždy mě plně podporovali.

# Obsah

<b>Úvod a cíl práce</b>	<b>9</b>
<b>1 Teoretická část</b>	<b>11</b>
1.1 Pojem riziko.....	11
1.2 Klasifikace a typy rizik v cestovním ruchu.....	15
1.3 Podstata risk managementu .....	17
1.4 Řízení projektů.....	20
1.4.1 Projekt .....	21
1.4.2 Životní cyklus projektu .....	22
1.4.3 Analýzy projektových rizik.....	23
1.5 Metody snižování rizik.....	25
<b>2 Praktická část</b>	<b>27</b>
<b>Analytická část</b>	<b>27</b>
2.1 Koncepce podnikatelského plánu.....	29
2.2 Organizační plán.....	31
2.3 Výrobní a finanční plán.....	32
2.4 Marketingový plán .....	36
2.4.1 Situační analýza mikroprostředí.....	36
2.4.2 Situační analýza makroprostředí.....	45
2.4.3 Komunikační mix.....	47
2.4.4 Marketingové cíle.....	48
2.5 Posouzení vybraných rizik ve stadiu výstavby komplexu.....	49
2.6 Analýza rizik ve stadiu fungování komplexu.....	51
2.6.1 Analýza rizik mikroprostředí .....	51
2.6.2 Analýza rizik makroprostředí.....	52

---

<b>Návrhová část</b>	<b>54</b>
2.7 Opatření k eliminaci rizik ve stadiu výstavby komplexu.....	54
2.8 Opatření k eliminaci rizik ve stadiu fungování komplexu.....	55
<b>Závěr</b>	<b>60</b>
<b>Seznam použitých zdrojů</b>	<b>62</b>
Seznam obrázků.....	64
Seznam tabulek.....	64
<b>3 Přílohy</b>	<b>65</b>



## Úvod a cíl práce

S vývojem lidské civilizace docházelo k silné diverzifikaci rizik. Riziko má vliv na každý aspekt lidského života. Žijeme s ním každý den, učíme se řídit jeho vliv. V tržní ekonomice je riziko nedílnou součástí řízení.

Silná konkurence, nejistota prostředí vyžaduje od moderních podniků, aby při plánování své činnosti braly v úvahu riziko. Každá cestovní společnost cítí ekonomická rizika spojená s výrobou a jinými činnostmi a podnikatel je zodpovědný za účinky rozhodnutí. Rizikový faktor nutí podnikatele ušetřit finanční a materiální zdroje, vypočítat efektivitu nových projektů. Proč je tak důležité umět poznat rizika?

„Nepoznaná rizika nás ohrožují! Naopak – poznaná rizika jsou pro nás příležitostí a výzvou obrátit je v náš prospěch“ – napsal *Kruliš Jiří* ve své knize „Jak vítězit nad riziky“.

Rozpoznání rizik umožní jejich klasifikaci. Následný rozbor umožní účinná opatření zaměřená na jejich omezení či odstranění. Každý podnik by měl brát ohled na rizika finanční, přírodní, ekologická, politická, majetková, výrobní, komerční, investiční, inflační, deflační, spekulativní, úroková, úvěrová atd.

### **Většina lidí přemýšlí o riziku v podmínkách tří komponent:**

- děje se něco špatného,
- možnost výskytu události,
- následky události (pokud událost nastane).

Tyto tři komponenty jsou základem risk managementu. Více informací se dozvíme v teoretické části. Praktická část se zabývá návrhem nového Ekohotelu na Ukrajině. Zajímá nás umístění, způsob financování, konstrukční náležitosti budoucího projektu a posouzení vybraných rizik a pojištění. Vzhledem k velmi širokému rozsahu

tématu a malému prostoru práce se budu věnovat pouze řízením rizik při realizaci podnikatelského záměru výstavby a provozování Ekohotelu.

Cílem této bakalářské práce je analýza rizik, které se mohou vyskytnout v rámci projektu a návrh opatření k eliminaci rizik ve stadiu výstavby komplexu a ve stadiu fungování komplexu. Za tímto účelem je vypracován podnikatelský plán, ve kterém bude představen podnik, který přispěje k regeneraci místní biodiverzity na Ukrajině.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Pojem riziko

Výraz riziko pochází ze 17. století. Původně označoval „vystavení nepříznivým okolnostem“. O původu slova “riziko” můžeme uvažovat buď jako o arabském slově *risq*, nebo jako o latinském slově *riscus*. Arabské slovo *risq* označuje „všechno, co ti bylo dáno a z čeho můžeš mít zisk“ a má význam náhodného a příznivého výsledku. Latinské slovo *riscus* se ale vztahuje k pochybnosti, jakou představuje korálový útes pro námořníka, a používá se pro náhodnou, ale i nepříznivou událost. (Tony Merna, Faisal F. Al-Thani 200, s. 7)

Vytváření vlastního podnikání, prognózování, plánování a realizace obchodních rozhodnutí v podnikatelské činnosti probíhá v podmínkách nejistoty, která je způsobena změnami ve vnitřním i vnějším prostředí.

Nejistota v podnikání je nedostatek úplných a spolehlivých informací o podmínkách pro realizaci podnikatelského nápadu. Nejistota je spojená s možnými nepříznivými podmínkami, situacemi v průběhu podnikání. V tržní ekonomice představuje riziko integrální atribut řízení.

Musíme se naučit předvídat riziko, vyhodnotit jeho velikost a naplánovat opatření která mu zabrání ve vzniku, tedy řídit riziko. Řízení rizik je proces reakce na události a měnící se rizika v procesu podnikání.

Nejběžnějším rizikovým znakem podnikání je:

- ohrožení nebo nebezpečí selhání v průběhu podnikání;
- nebezpečí nepříznivých účinků a změn prostředí, které mohou způsobit ztrátu zdrojů, z něhož mají být pojištěny.

Při výběru konkrétního ekonomického rozhodnutí je předmětem podnikání určité riziko.

Riziko je:

- možnost dosáhnout negativních výsledků v důsledku určitých rozhodnutí nebo akcí;
- pravděpodobnost utrpení nebo ztráty zisku;
- nejistota v získání odpovídajících příjmů.

Riziko podnikání představuje hrozbu nepředvídaných plánů a prognóz hmotných a finančních ztrát nebo nedostatek očekávaných příjmů v průběhu podnikání.

Investoři by měli mít jistotu, že předpokládaná návratnost investic do podnikání bude stačit k pokrytí nákladů, splacení dluhů a zajištění návratnosti investic. Jedná se o riziko neudržitelnosti investičního projektu. Ve všeobecném smyslu je investiční riziko rizikem subjektu ekonomických vztahů, který se zabývá podnikatelskou činností formou investic. Charakterizuje možnost výskytu finančních ztrát účetní jednotky v průběhu investiční činnosti.

Aby bylo možné vyřešit řadu řídicích úkolů souvisejících s identifikací, hodnocením a neutralizací finančních rizik, je vhodné vytvořit v podniku zvláštní oddělení (centrum) rizikových investic.

Subjekty podnikání při výkonu své činnosti využívají nejen svůj vlastní, ale i dodatečný (úvěrový) kapitál. Velký podíl půjčeného kapitálu (závazků) v podnikání zvyšuje riziko porušení zásady likvidity podniku, tj. existuje finanční riziko.

Finančním rizikem podnikatelského subjektu chápeme pravděpodobnost nepříznivých finančních důsledků ve formě ztráty zisku nebo kapitálu v situaci nejistých podmínek pro výkon své finanční činnosti. Finanční riziko představuje možnost nepředvídatelného výskytu nežádoucích škod v peněžním vyjádření. Můžeme ho charakterizovat také jako pravděpodobný pokles hodnoty. Finanční riziko je rozděleno na riziko likvidity a riziko výnosů.

Likvidita (platební schopnost) je indikátorem finančního stavu, který ukazuje, jak rychle může podnik svobodně prodávat svá aktiva, přijímat peníze a splácet dluhy po uplynutí doby splatnosti. Platební schopnost podniku závisí na úrovni likvidity aktiv a spočívá ve schopnosti společnosti rychle splácet pomocí existujících aktiv v rozvaze své závazky.

Změny mohou vést jak ke ztrátám, tak k dalším příjmům. Riziko ztráty reálných aktiv v důsledku škody na majetku a špatné obchodní organizaci se nazývá statické riziko. Toto riziko vede pouze ke ztrátám.

Riziko nepředvídaných změn v oceňování vyráběných výrobků (služeb) v důsledku změn v počátečních rozhodnutích řízení, jakož i změn v tržní a politické situaci, se nazývá dynamika.

Krizové řízení v oblasti cestovního ruchu však stále není studováno adekvátním potřebám dynamického vývoje současného světa. Je třeba stále více výzkumů, které se budou zaměřovat na odpovídající a účinné reakce na krizové situace ovlivňující turismus. Vzhledem k jedinečnosti každé krize zejména v oblasti původu, rozvoje a dynamiky krize, je vyžadována po manažerech a jejich týmech velmi pružná a adekvátní reakce. (Marek et al., [online])

Rizika v organizaci souvisí především s okolním prostředím, inovacemi, změnami a zdroji.

Jedním z prioritních směrů ekonomického rozvoje subjektů podnikání v tržních podmínkách je zavedení inovací do výroby, které mohou představovat hrozbu pro inovační riziko. Inovační riziko je míra možných ztrát, které mohou vzniknout v případě, že podnik investuje do výroby. Rizikům lze předcházet vhodným řízením. Finanční dopady rizik lze zmírnit prostřednictvím pojištění.

Zejména chápeme, že pojem "riziko" není synonymem pojmu „náklady“ nebo „ztráta“. Nakonec některé z očekávaných ztrát mohou být pro nás významné, uvažíme-li je z hlediska ročního rozpočtu. Tyto náklady jsou významné, ale nejsou vnímány jako hrozba, protože jsou plánovány. Skutečné riziko spočívá v tom, že náklady jsou zcela neočekávané. Riziko souvisí s tím, jak se mění naše výnosy a náklady. Zejména se obáváme, že dojde ke ztrátám, které by mohly být v rozporu s našimi plány.

Riziko vždy zahrnuje pravděpodobnostní charakter výsledku. V podstatě je často chápáno jako pravděpodobnost nepříznivého výsledku (ztráty), i když to může být popsáno také jako šance dostat různé výsledky, než se očekávalo. V tomto smyslu je možné hovořit o riziku ztráty.

Často je zmiňován obecný vzorec pro kvantifikaci rizik:

$$R = p \times N$$

kdy:

- **R** je riziko,
- **p** je pravděpodobnost nebezpečné události,
- **N** vyjadřuje potenciální následky (škody, ztráty).

Pravděpodobnost vzniku nepříznivé rizikové situace se nachází v intervalu od 0 do 1. Nula označuje nemožný děj, který není třeba uvažovat, jednička představuje děj jistý. Problém je v tom, že tato data prakticky nikdy nejsou k dispozici.

V oblasti řízení rizika je důležité rozlišovat mezi rizikem a nejistotou. Poprvé rozdíl mezi rizikem a nejistotou rozlišil ekonom Frank Knight z Univerzity v Chicagu. Nejistota může být interpretována jako proroctví. Pro nás je to základ pro identifikaci rizika. Riziko a nejistotu rozlišuje také Bussey (1978), Marrett a Sykes (1983):

*„Rozhodnutí je podmíněno rizikem, když existuje celá řada možných výsledků, a když mohou být připojeny k výsledku známé pravděpodobnosti.“*

*„Nejistota existuje tam, kde existuje v průběhu činnosti více než jeden možný výsledek, ale pravděpodobnost každého výsledku není známa“.*

**Tabulka 1- Srovnání pojmů riziko × nejistota**  
(Rafferty, 1994, Tony Merna, Faisal F. Al-Thani, 2007)

Dimenze	Riziko	Nejistota
<b>Měřitelnost</b>	Měřitelné	neměřitelná
<b>Metody</b>	statistika a pravděpodobnost	subjektivní odhad
<b>Data</b>	kvantitativní data	kvalitativní data

## 1.2 Klasifikace a typy rizik v cestovním ruchu

Vzhledem k rostoucímu významu cestovního ruchu zejména s rozvojem destinačního managementu a marketingu je tato oblast podnikání velmi citlivá na politické, ekonomické a zejména přírodní změny. Tato skutečnost klade velké nároky na management jak soukromých, tak veřejných organizací působících v oblasti cestovního ruchu při řešení nenadálých a krizových situací nejrůznějšího charakteru. V této souvislosti je si třeba uvědomit zvláštnosti trhu cestovního ruchu, které vyplývají z potřeb účastníků a z charakteru služeb. Mezi základní rysy trhu cestovního ruchu vztahující se k tématu této studie můžeme uvést:

- dlouhodobost podnikání v cestovním ruchu,
- vysokou závislost produktů cestovního ruchu na přírodních a historických atraktivitách,
- podmíněnost politicko-správními podmínkami, náboženská, národnostní, politická a hospodářská stabilita v turistické destinaci, podpora a síla státních orgánů, stav infrastruktury a stav kritické infrastruktury,

- vysoký podíl lidské práce a pomíjivost realizovaných služeb.  
(Marek et al., [online])

System moderního řízení obchodní činnosti musí nutně obsahovat složité mechanismy rizika ve všech fázích vývoje. Není dostatečné, aby bylo posuzováno riziko pouze jako pravděpodobná ztráta nebo možnost získat dodatečný příjem.

Základními oblastmi, v nichž hovoříme o řízení rizik, jsou především (Smejkal Vladimír, Rais Karel 2006, s. 115):

- technologická rizika (rizika způsobená použitím nových, nevyzkoušených technologií nebo technických zařízení či výrobních prostředků);
- rizika ochrany životního prostředí (ochrana a zajištění kvalitního prostředí pro život obyvatel);
- finanční rizika;
- investiční rizika (odhad spolehlivosti a ziskovosti investic);
- pojišťovací a zajišťovací rizika (odhad rizika, že dojde k pojistné události);
- projektová rizika;
- marketingová rizika (vytvoření produktu, který nikdo nechce nebo kterému obchodní zástupci nerozumí a neví, jak ho prodat);
- strategická rizika (vytvoření produktu, který už nezapadá do obchodní strategie podniku, nepochopené cíle);
- rizika managementu (ztráta podpory projektu ze strany vedení, vlivem změny zaměření nebo změny osob);
- rozpočtová rizika (nedodržení rozpočtu, nedosažení zisku);
- technická rizika (riziko u všech typů inženýrských konstrukcí, včetně materiálů a staveb);
- rizika IT (informační technologie) – chybné funkce softwaru, neschopnost získat angažovanost uživatele.



Rizika lze rozdělit také dle ovlivnitelnosti:

- **ovlivnitelná** (riziko úrazu lze omezit bezpečnostním zařízením, cenové riziko – snižováním nákladů, riziko přírodních událostí – pojištěním);
- **neovlivnitelná** (politická situace, daně a úroky).

### 1.3 Podstata risk managementu

*„Jestliže nemůžeme řídit riziko, nemůžeme ho kontrolovat. Pokud ho nemůžeme kontrolovat, nemůžeme ho řídit. To znamená, že hrajeme hazardní hru a doufáme, že budeme mít štěstí.“* (J. Hooten)

Riziko je nedílnou součástí finanční a ekonomické činnosti podniků a vyžaduje od manažerů značnou pozornost. Disciplína zvaná řízení rizik se zabývá navzájem provázanými činnostmi, které se snaží zamezit nebo zmírnit výskyt rizik. Rizika ohrožují dosažení cílů a mohou mít negativní dopad na naši činnost (s určitou pravděpodobností se u každé činnosti vyskytnou).

Podle Smithe (1995) řízení rizik zahrnuje:

- identifikaci rizik nebo nejistot,
- analýzu důsledků,
- odezvu pro minimalizaci rizika,
- přidělení vhodných eventualit.

Problematika řízení rizik (risk management) je velice široká a podle svého zaměření často velice odlišná. Teorie řízení rizik je založena na třech základních pojmech: užitnost, regrese a diverzifikace.

Procesní přístup k managementu rizik (viz obrázek 1). Takto definovaný proces managementu rizik usiluje o to, aby firma rizika rozpoznala. To jí následně umožní efektivní rozhodování ohledně řízení rizik.



**Obrázek 1- Model procesu managementu rizik**  
(Šebesta, 2007)

Risk management z roku 1970 byl proveden na úrovni jednotlivců (viz tabulka 2). V posledních letech rychlý rozvoj internetu, intenzivní globalizace, rozvoj trhů s deriváty a informačně-technologický rozvoj radikálně změnili přístupy k řízení rizik. To bezprostředně vedlo k vytvoření nového modelu řízení rizik.

Nové paradigma komplexně prověřuje rizika všech resortů a oblastí organizace. To nám dává příležitost získat srovnávací posouzení pro všechny typy rizik. Tradičně, řízení rizik bylo považováno za specializovanou a izolovanou aktivitu, ale nový přístup vytváří prostředí, ve kterém zaměstnanci a manažeři na všech úrovních mají zájem podílet se na systému řízení rizik.

**Tabulka 2 - Vývoj řízení rizik**  
**Zdroj: Vlastní zpracování**

Časový úsek (roky)	Fáze a jejich vlastnosti	Významné události
<b>1970</b>	řízení rizik na úrovni jednotlivců (makléři, finanční odborníci)	zrušení Brettonwoodského měnového systému (1973); profesori Black, Merton a Scholes vydali model oceňování opcí
<b>1980</b>	strategické řízení aktiv a pasiv prostřednictvím risk managementu	tvorba konceptu VAR (Value-at-Risk); jedna z nejpoužívanějších metod pro měření tržního rizika portfolia
<b>1990</b>	řízení úvěrového rizika prostřednictvím kontroly rizik ve finančním oddělení; řízení operačních rizik prostřednictvím interního auditu	Mezinárodní asociace odborníků v činnosti řízení rizik v New Yorku a Londýně (1996)
<b>začátek 20. století</b>	firemní řízení rizika vychází z integrovaného přístupu k řízení rizik; řízení kapitálu a provozních aktiv a pasiv	tvorba Mezinárodní asociace profesionálních rizikových manažerů (PRMIA 2002)

Taktika řízení rizik zahrnuje praktické metody a techniky finančního řízení k dosažení cíle v konkrétních kontextech. Úkolem taktického řízení finančních rizik podniku je volba nejkonstruktivnějších a optimálních způsobů snižování rizika a neutralizace jeho negativních důsledků v případě rizikové události.

Efektivní proces řízení rizik nesmí být kombinací dílčích úkolů, protože musí být tvořen komplexem akcí, které jsou součástí celkového řízení podniku.

Vlastnosti systémového řízení rizik jsou:

- nepřetržitý proces, který pokrývá celou organizaci;
- prováděný zaměstnanci na všech úrovních organizace;
- používaný při navrhování a rozvoji strategie;
- zahrnující analýzu rizikového portfolia na úrovni organizace;
- zaměřený na identifikaci událostí, které mohou ovlivnit podnik;
- poskytující vedení dostatečné záruky pro dosažení cílů.

Takže, na základě výše uvedeného, můžeme říct, že moderní řízení rizik je kontinuální a komplexní systém řízení rizik, který zahrnuje celou řadu různých metod a technik, jejichž cílem je odstranění překážek při dosahování klíčových obchodních cílů.

Strategie řízení rizik je kombinací možností řízení podniku zaměřených na dosažení cíle a pomáhá soustředit úsilí a zdroje na nejoptimálnější řešení. Po dosažení cíle se přestanou používat dosavadní strategie, jelikož nové cíle vyžadují vytvoření nové strategie. Hlavní strategický cíl řízení rizik lze definovat jako úlohu chránit podnik před nepříznivými účinky environmentálních faktorů a úkol optimalizovat vnitřního prostředí atd.

## 1.4 Řízení projektů

V posledních letech se plánování stalo běžnou součástí našeho života. Každý z nás v současné době řídí nějaké projekty (plány). Vzniká tedy nová kvalifikace – projektový manažer, ředitel projektu.

Projektové řízení neboli řízení projektu je považováno za univerzální jazyk komunikace mezi účastníky projektu. Jazyk projektu závisí na jeho výsledku v důsledku vybraných kritérií (čas, náklady, kvalita).

Řízení projektu není suchou vědou, ale živou metodikou pro organizaci, plánování a koordinaci využití lidských a finančních zdrojů v průběhu celého životního cyklu projektu. Program práce je kombinací několika projektů zaměřených na dosažení celkových obchodních cílů.

Projektový management je profesionální aktivita založená na kombinaci nejmodernějších vědeckých poznatků a technologií s praktickými dovednostmi. Je to aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby splnily požadavky projektu.

Jakýkoli projektový manažer, stejně jako každý začínající podnikatel, nevyhnutelně stojí před skutečností, že při realizaci myšlenky vždy chybí úplný úspěch. Ve skutečnosti existují tři hlavní "velryby" – kvalita projektu, jeho náklady a čas na jeho realizaci. Tato „Trojice“ ve Spojených státech nazývaná "Triple Limit" neboli "Trojúhelník řízení projektů". Vzhledem k tomu, že každá strana představuje omezení a změna jednoho faktoru nevyhnutelně ovlivňuje ostatní, je úkolem řízení projektů vyvážit rovnováhu mezi nimi.

Projektové řízení není novou manažerskou disciplínou, jak by se na první pohled zdálo. Zmínky o projektovém řízení jsou i v Bibli, ve Starém zákoně, kde se popisuje stavba Šalamounova chrámu v Jeruzalému. Je tam popsáno, jaký materiál byl použit, jak byl smluvně zajištěn, kdo na chrámu pracoval a jakou dostával mzdu. Král Šalamoun uplatnil projektové řízení okolo roku 960 př. n. l. Podobných příkladů bychom mohli vyjmenovat celou řadu, jen namátkou můžeme ještě jmenovat stavbu Velké čínské zdi nebo stavby chrámů a amfiteátrů ve starém Řecku, stavby silnic a akvaduktů ve starodávné říši římské. (Anonym 1)

### **1.4.1 Projekt**

Pojem „projekt“ vychází z anglosaského pojetí slova “project”, které označuje proces plánování a řízení rozsáhlých operací. Je to určitý postup, plán nebo činnost, která

je realizovaná v různých oblastech. Termín je nyní jedním z nejvíce používaných termínů v průmyslovém odvětví.

Projekty lze charakterizovat jako aktivity, které mají dočasný charakter, kdy je pevně daný začátek a konec. Výstupem projektu je vytvoření unikátního produktu, služby nebo investice. Projekt je dokončen v okamžiku, kdy jsou naplněny cíle a záměry investorů.

#### **Charakteristiky projektu:**

- nerutinní a jedinečný;
- dočasný (čas je jedním z klíčových parametrů projektu);
- složený ze vzájemně propojených aktivit;
- jasně stanovený začátek a konec realizace;
- definovaný cíl;
- definovaná cílová skupina;
- definovaný projektový tým s vymezením zodpovědností a pravomocí.

#### **1.4.2 Životní cyklus projektu**

Životním cyklem projektu rozumíme časovou periodu od formulace projektu, až po jeho ukončení a vyhodnocení.

Projekt jako celek můžeme rozdělit z manažerského hlediska na několik fází řízení projektu, které dohromady tvoří životní cyklus řízení projektu.

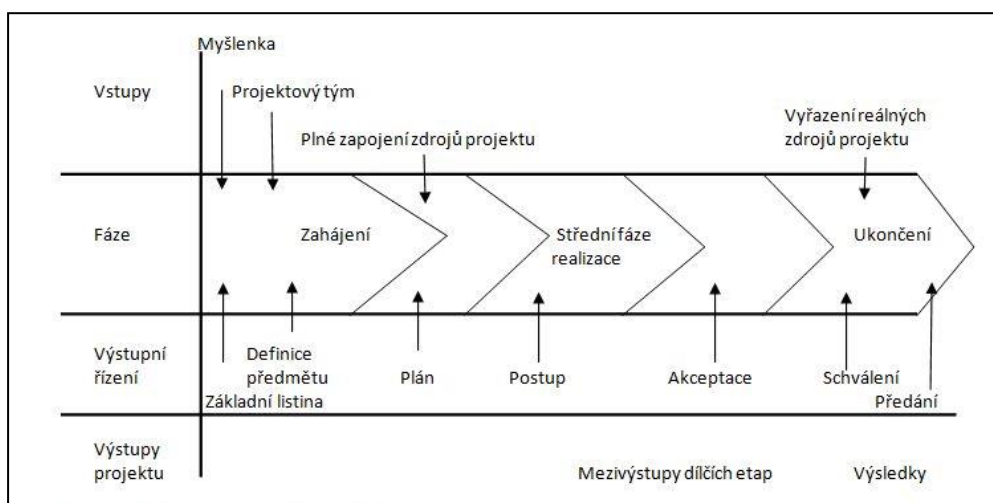
#### **Fáze řízení projektu:**

- předprojektová fáze (zahájení, přípravná),
- projektová fáze (střední fáze, realizační),
- poprojektová fáze (ukončení).

**Předprojektová fáze** – období od vzniku úvodní myšlenky o projektu až po jeho formální zahájení. Má za úkol posoudit proveditelnost daného záměru.

**Projektová fáze** – zahrnuje vlastní realizaci projektu od jeho zahájení, přes podrobné plánování, po samotnou implementaci. V této fázi dochází především k sestavení projektového týmu.

**Poprojektová fáze** – je období po ukončení projektu, ve kterém je "produkt" v běžném provozu. Nastává po předání všech výstupů, ukončení projektu, vyhodnocení průběhu a přínosů.



**Obrázek 2 - Typické rozložení fází životního cyklu projektu**  
(Svozilová, 2006, str. 38)

Každá organizace by si měla podle svého charakteru a charakteru jednotlivých projektů identifikovat svůj vlastní životní cyklus, respektive charakteristický životní cyklus, který realizuje.

### 1.4.3 Analýzy projektových rizik

K řízení rizik je nutné analyzovat faktory, které ovlivňují úroveň podnikového rizika, aby zjistili úroveň zpracovatelnosti jejich jednotlivých typů. Všechny faktory ovlivňující celkovou úroveň rizika jsou rozděleny na interní a externí.

Analýza rizik je nezbytná pro stanovení přijímaného a nepřijatelného rizika. Dnes jsou nejběžnějšími metodami kvantitativní analýzy rizik:

- statistické;
- analýza nákladů a přínosů;
- metoda odborných hodnocení;
- analytické.

### **Statistická analýza**

Podstata této metody spočívá v tom, že pro výpočet pravděpodobnosti výskytu ztrát byla analyzována veškerá statistická data týkající se efektivnosti zvažovaných operací firmy.

### **Analýza nákladů a přínosů**

Podstata metody analýzy vychází ze skutečnosti, že například v bankovním podnikání náklady na každý konkrétní směr mají různé stupně rizika. Stanovení míry rizika pomocí analýzy účelnosti je zaměřeno na identifikaci potenciálních rizikových oblastí. Takový přístup je racionální skutečností, že umožňuje identifikovat "překážky" v činnostech z hlediska rizika a poté vyvíjet způsoby, jak je eliminovat.

### **Metoda odborných hodnocení**

Metoda stanovení stupně rizika prostřednictvím odborných hodnocení je více subjektivní (srovnatelná s jinými metodami). Tato subjektivita je výsledkem skupiny odborníků, která analyzuje riziko a vyjadřuje vlastní subjektivní úsudek, pokud jde o minulou situaci. Nejčastěji se tato metoda používá s nedostatečným množstvím informací nebo při určování stupně rizika takového směru činnosti, který nemá žádné analogy. V zobecněné podobě je podstatou této metody, že společnost přiděluje určitou skupinu rizik a zkoumá, jak ovlivňují její činnost.



## **Analytická metoda**

Věnuje se problémům posuzování stupně rizika pomocí analytické metody. Měla by být redukována na několik vzájemně propojených fází. V první fázi probíhají přípravy na analytické zpracování informací, které zahrnují:

- 1) určení klíčového parametru;
- 2) výběr faktorů ovlivňujících činnost organizace, převážně klíčový parametr;
- 3) výpočet klíčových hodnot parametrů ve všech fázích určitého procesu;
- 4) tvorbu řady nákladů a příjmů, které umožňují určit nejen celkovou ekonomickou efektivitu studované oblasti činnosti, ale také identifikovat její význam ve všech fázích.

## **1.5 Metody snižování rizik**

Volba způsobu ovlivňování rizik je zaměřena na minimalizaci možných škod v budoucnu. Snižování rizika zahrnuje snížení velikosti pravděpodobné ztráty nebo pravděpodobnosti výskytu nežádoucích účinků. Na snížení rizik se používají různé prostředky ochrany: pojištění, zajištění, rozdělení rizik mezi vlastníky pozemků, záruky, limity, rezervní fondy, hypotéky atd.

### **Metody snížení rizika**

- technické metody založené na různých technických opatřeních,
- právní metody (pojištění, hypotéky, záruka, omezení),
- organizační a ekonomické metody zahrnující řadu opatření zaměřených na prevenci rizika ztráty v případě nepříznivých okolností,
- sdílení rizik mezi účastníky projektu,
- rezervní fondy pro nepředvídané výdaje,
- částečná neutralizace rizika,
- finanční plán snižování rizika.

### **Získání dalších informací**

Získání dalších informací umožňuje vytvořit přesnější prognózu, protože vedení společnosti musí poměrně často rozhodovat v podmínkách extrémní nejistoty založené na omezených a někdy i protichůdných informacích. Čím dříve je informační bezpečnost dokončena, tím větší je pravděpodobnost snížení velikost potenciálního rizika.

### **Omezení**

Efektivním způsobem je omezení. Omezení je stanovení určitého limitu, tj. určitého množství nákladů, půjčky atd. Limit stanovený podnikem se bude lišit v závislosti na provedených operacích a bude pro každou z nich vlastní. Při nastavení limitu je třeba vzít v úvahu řadu faktorů.

## 2 Praktická část

### Analytická část

Nečistoty v ovzduší patří k základním ekologickým problémům, které viditelně ovlivňují zdraví a životy lidí. Množství škodlivin, které se v ovzduší nalézají, je způsobeno především činnostmi člověka. K největším změnám docházelo v průběhu 20. století. Znečištění vzduchu je velmi závažný problém. Zhoršené ovzduší nemá jen za následek zhoršené dýchání, nemocné plíce, ale vede i ke globálnímu oteplování.

Tato myšlenka inspirovala Stefana Boeri, italského architekta, a proto v Číně vyrostou fascinující vertikální zahrady. Vertikální zahrady představují účinné pomocníky v boji proti městskému smogu a nečistotě v ovzduší.

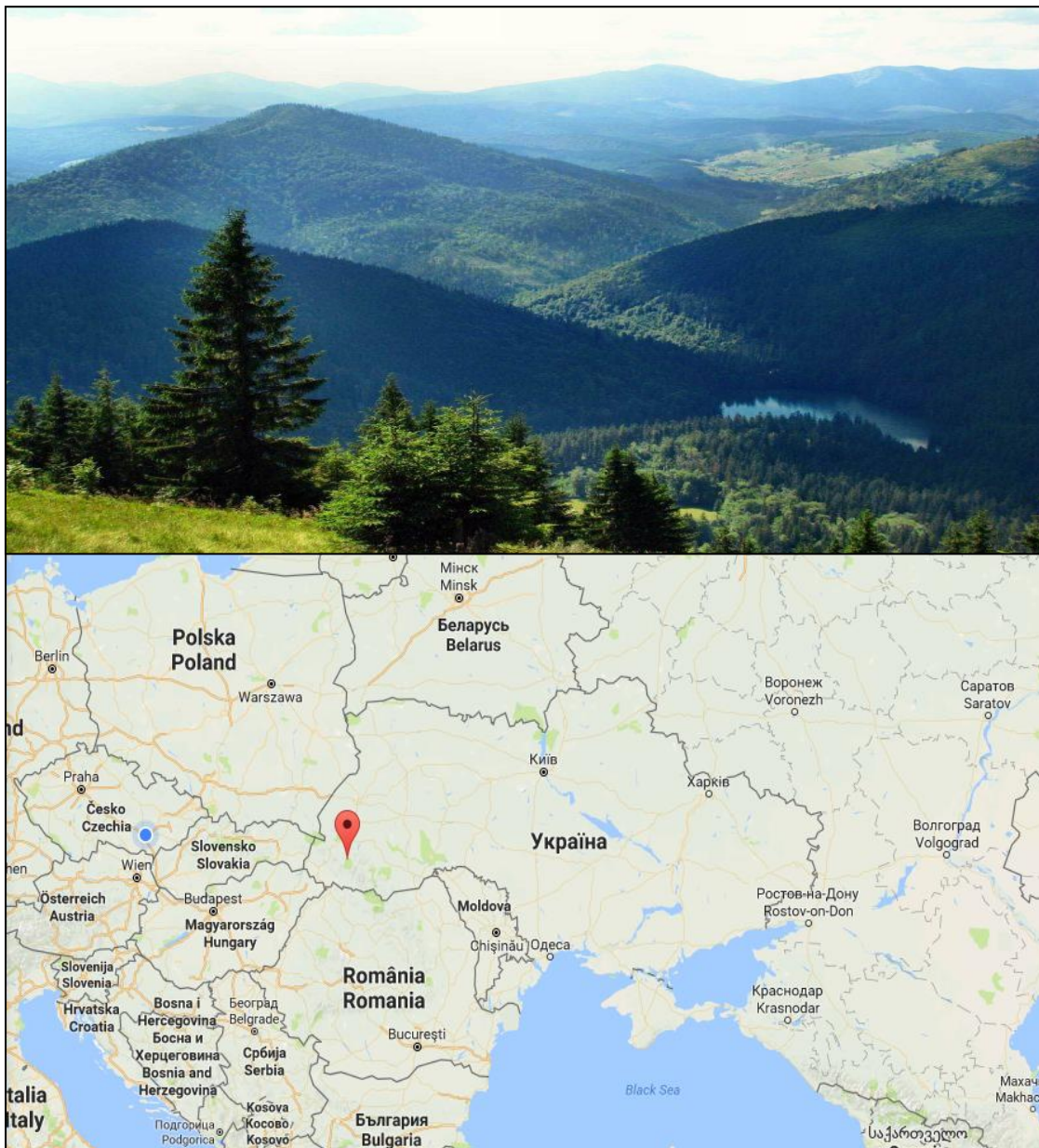
Rozsáhlé ekologické hotely byly poprvé postaveny v zemích Oceánie a Střední Ameriky. Často se nacházejí v neprůchodných džunglích, kde se lidská přítomnost stále považuje za vzácnost. V současné době je naleznete například v Itálii či Mexiku a brzy budou k vidění i v Číně.

„Půjde o skutečný vertikální les, který přispěje k regeneraci místní biodiverzity. Každoročně bude pohlcovat 25 tun oxidu uhličitého a produkovat přibližně 60 kg kyslíku za den“ – uvedla společnost Boeri v tiskovém prohlášení.

Tato myšlenka mě zaujala, protože zhoršení stavu lesů na Ukrajině je dnes jedním z největších ekologických problémů. Ukrajina je téměř největším vývozcem dřeva v Evropě. V následujícím textu bude předložen projekt budoucího Ekohotelu. Hotel se bude nacházet na břehu jezera Syněvir.

Syněvir (ukrajinsky *Синевир*) je jezero na Ukrajině, největší v ukrajinských Karpatech a zároveň největší a nejvýše položené horské jezero. Nachází se v okrese Mižhirja Zakarpatské oblasti. Je součástí národního přírodního parku Syněvir. Má rozlohu

4,2 ha a leží v nadmořské výšce 989 m nedaleko obce Siněvirská Poljana. Díky dob-  
rému dopravnímu spojení je jezero Siněvir jednou z nejnavštěvovanějších turistic-  
kých lokalit na Zakarpatské Ukrajině. K místním turistickým atrakcím patří napří-  
klad jízda na tradičních vorech po jezeře.



**Obrázek 3 - Umístění jezera Siněvir**  
(Anonym2)

## 2.1 Koncepce podnikatelského plánu

### TITULNÍ STRANA



Název subjektu:	Ekohotel
Sídlo:	Synevyrska Polyana, Zakarpatská oblast,
Okres	Mezhgorsky
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Jednatelé:	Tsap Yuliya

Předmět podnikání: ubytovací služby

Datum zpracování: v Brně dne 10. dubna 2018

Tento podnikatelský plán je důvěrný a je autorským majetkem autora

## VIZE A CÍLE PODNIKU

Cílem hotelu je dosáhnout nejvyššího zisku za minimální náklady, stejně jako zavádění vysoce kvalitního a spolehlivého zboží, vysokou úroveň služeb, maximální uspokojení potřeb klientů s přihlédnutím k jejich individuálním požadavkům a přáním a také snížit ekologické zatížení životního prostředí.

Posláním našeho projektu je vybudovat hotel a v budoucnu poskytovat ubytovací služby, které by našim zákazníkům umožnily pohodlný pobyt za rozumnou cenu.

Vedení hotelu se bude snažit o neustálé rozšiřování a aktualizaci sortimentu služeb klientům s přihlédnutím k nejnovějším úspěchům vědeckého a technologického pokroku, zajištění jejich kvality a bezpečnosti pro spotřebitele. Chceme-li těchto cílů dosáhnout, musíme provést tyto kroky:

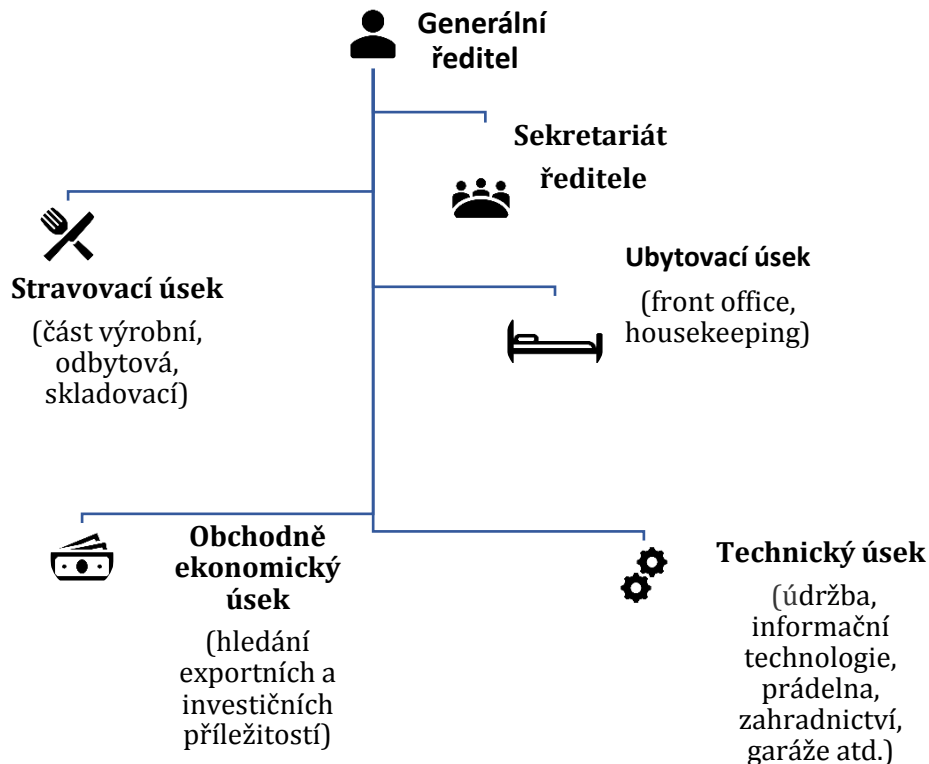
- 1) Výzkum, analýza, hodnocení a prognózování stavu trhů.
- 2) Studie o stavu proměnlivosti spotřebitelské poptávky po hotelových službách s cílem využít získané informace v rozhodování o rozvoji a řízení zaměřené na modernizaci stávajících a nových služeb.
- 3) Vytvoření hotelové politiky, ve které se provádí pravidelná analýza sortimentu hotelových výrobků zaměřená na stanovení fáze životního cyklu těchto výrobků a jejich postavení na trhu; studie ukazatelů prodeje produktů a jejich podílu na trhu, náklady na jejich výrobu a propagaci, úroveň ziskovosti. V důsledku toho je vytvořen lepší sortiment hotelových produktů, který zajišťuje ekonomickou efektivitu a konkurenceschopnost společnosti.
- 4) Segmentaci hotelového trhu na základě homogenních skupin spotřebitelů hotelového produktu se zaměřením především na segmenty trhu.
- 5) Rozvoj marketingových komunikačních programů pro každý segment cílového trhu, které obsahují nejen mechanismy předávání informací o cílové skupině kupujících, ale také zpětnou vazbu kupujících.

- 6) Vytvoření a provádění cenové politiky hotelů s cílem poskytnout motivovanou, včasnou a dostatečnou cenovou odezvu spotřebitelů s cílem dosáhnout maximálního prodeje za minimální náklady.

## 2.2 Organizační plán

Pro efektivní práci každého hotelu je nutná funkční organizační struktura. Obecnou metodou prezentace struktury hotelu je organizační schéma, tedy schéma vztahů mezi jednotkami. Ukazuje umístění každé služby a postavení v celkové organizaci hotelu a ilustruje rozdělení pravomocí a povinností.

Obrázek 4 - Organizační struktura Ekohotelu  
Zdroj: Vlastní zpracování



Hotel bude pracovat nepřetržitě, bez prázdnin. Pracovní týden ředitele bude trvat pět dní, od pondělí do pátku. Pracovní doba od 9:00 do 18:00, oběd od 12:00 do 13:00. Pracovníci budou pracovat každý den, od 8:00 do 19:00, oběd od 14:00 do 15:00. Aby bylo možno předvídat pořadí prováděcích prací, je třeba vytvořit harmonogram rozvoje výrobních kapacit a marketingu výrobků (služeb).

Výběr ředitele a sekretariátu bude proveden následovně:

- Pro místo ředitele – mezi osobami ve věku od 25 do 50 let s odpovídajícím ekonomickým vzděláním a zkušeností nejméně 4 roky. Náplně práce: řízení činnosti hotelu v souladu s příslušnými zákony.
- Sekretariát ředitele budou tvořit nejlépe muži ve věku 25–40 let, středního vzdělání, mající pracovní zkušenosti s lidmi. Náplně práce: odpovědnost za správné vyřizování veškeré administrativní agendy ředitele hotelu.

Platy zaměstnanců budou vypláceny podle postavení. Ředitel obdrží 12000 UAH, sekretariát ředitele obdrží plat ve výši 8000 UAH a ostatní zaměstnanci budou dostávat plat v rozmezí od 3000 UAH do 6000 UAH (viz příloha 3). V průběhu hotelové činnosti budou zaměstnanci stimulováni v závislosti na zisku podniků.

### **2.3 Výrobní a finanční plán**

Hotel se bude nacházet ve městě Synevyrsk Polyana, Zakarpatská oblast, okres Mezhgorsky. Nejprve koupíme 600 m<sup>2</sup> plochy, která bude stát 1 800 000 UAH. Celková plocha hotelu bude 500 m<sup>2</sup>. Výstavba bude trvat 2 roky. Stavba bude svěřena stavební společnosti "Uzhgorods'ka budivel'na kompaniya GAZDA". Stavba a zařízení budou stát 4 000 000 UAH. Také bude nutné zaplatit další výdaje.

#### **Cenová politika**

Služby hotelu budou poskytovány za středně vysoké ceny. Hotel vytvoří i systém slev pro zákazníky:



- 10% sleva na služby v počáteční fázi hotelu,
- sleva na komplexní rezervace (pro více než 3 pokoje) – 10 %,
- slevy pro stálé zákazníky – 5 %.

**Tabulka 3 - Výpočet výnosů z prodeje služeb****Zdroj: Vlastní zpracování**

Pokoje	Počet pokojů, ks.	Cena, UAH za den	I. čtvrtletí	II. čtvrtletí	III. čtvrtletí	IV. čtvrtletí	Celkem za rok
			Částka UAH v tis.	Částka UAH v tis.	Částka UAH v tis.	Částka UAH v tis.	Částka UAH v tis.
1   Jednolůžkový	8	250	141,9	151,9	161,9	171,9	627,6
2   Dvoulůžkový (oddělená lůžka)	7	350	173,9	186,1	198,3	210,6	768,8
3   Dvoulůžkový (s manželskou postelí)	7	450	223,5	239,2	255	271	988,5
4   Pokoj pro novomanžele	2	600	85,1	91,1	97,1	103,1	376,6
Celkem			624,4	668,4	712,4	756,4	2 761,4

Cena pokoje je stanovena za jeden den v závislosti na typu pokoje. Výpočet výnosu byl následující:

$$(250 \times 0,95 \times 8) + (250 \times 8 \times 70) = 141\,900$$

kde:

250.....cena hotelových pokojů za den

0,95.....5% sleva v první den

8.....počet jednolůžkových pokojů

70.....zatížení hotelu

V příštím čtvrtletí se očekává, že se zvýší celková obsazenost hotelu do 75 dnů, jako celek ve druhém čtvrtletí budeme přijímat 816 745 UAH.

Během třetího čtvrtletí se očekává zvýšení celkové obsazenosti hotelu do 80 dnů v tomto čtvrtletí, a proto příjmy budou 870 745 UAH. Ve čtvrtém čtvrtletí to bude činit 85 dní a 924745 UAH.

Při provozování hotelu musíme uvažovat i o dalších výdajích, jako jsou výdaje na billboard, žaluzie atd. (viz příloha 4). Dalším krokem v hotelovém uspořádání je nákup nábytku (viz příloha 5).

V průběhu užívání dlouhodobého majetku se jejich hodnota snižuje v důsledku opotřebení. Proto je nutné vypočítat odpisy z dlouhodobého majetku. V tomto případě je nejlepší opotřebení vyčíslit metodou stanovení odpisů (lineární metoda). Odpisy se určují podle vzorce:

$$\text{roční odpis} = (C - Z) / n$$

kde:

**C** – pořizovací náklady

**Z** – zůstatková cena

**n** – počet let

Například vypočítáme odpisy jednotlivých lůžek. Počáteční cena jednoho lůžka je 1500 UAH. Likvidační hodnota 200 UAH, tudíž náklady na odpisy 1300 UAH. Doba použitelnosti je 20 let. Vypočítáme roční částku odpisů:  $1300/10 = 130$  UAH. Výpočet výše odpisů za čtvrtletí je určen rozdělením roční částky odpisů na čtyři díly (viz příloha 6).

Také je třeba mít k dispozici výpočet výdajů na roční zásoby potřebné pro správné fungování hotelu (viz příloha 8) a výdajů na mzdy zaměstnanců. Na základě výše uvedených výpočtů je nutné stanovit aktuální náklady výrobního programu (viz příloha 9).

Vzhledem k tomu, že cílem výrobního programu je stanovení úrovně ziskovosti plánované činnosti a posouzení účinnosti hlavních výrobních aktiv a pracovního kapitálu, je nezbytné vypočítat zisk a úroveň ziskovosti výrobních nákladů na základě již známých peněžních příjmů a výrobních nákladů.

**Tabulka 4 - Výpočet ukazatelů ziskovosti**

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Ukazatel	Částka za období, UAH, v tis.				Po dobu 1 roku	Po dobu 2 let	Po dobu 3 let
	I. čtvrtletí	II. čtvrtletí	III. čtvrtletí	IV. čtvrtletí			
Výnosy	624, 4	668, 4	712, 4	756, 4	2 762	2 762	2 762
Výrobní náklady	283, 5	281, 17	283, 517	281, 2	1 129, 4	1 129, 4	1 129, 4
Hrubý zisk	340,8	387,2	428,8	475,2	1 632	1 632	1 632
Daň	11, 4	21	29, 3	38, 6	326, 414	326, 414	326, 414
Čistý zisk	329,	366,2	399,5	436,6	1 306	1 306	1 3056
ROS					0,47	0,47	0,47
ROE					1,305	1,305	1,305
ROI					0,22	0,22	0,22
Rentabilita nákladů					1,16	1,16	1,16

Na základě výpočtů ziskovosti lze říci, že zisky z hotelů budou důležité po splacení úvěru, protože úroveň rentability tržeb během období splácení úvěru je v průměru 47 % v prvním roce činnosti, 47 % v druhém a 47 % ve třetím roce. Již v počáteční fázi činnosti hotelu je efektivní navzdory vysokým nákladům. Účinnost činnosti zajistí vysoká poptávka po nabízených službách, mírné ceny a zájem zákazníků.

Účelem finančního plánu pro otevření hotelu je zdůvodnit potřebné finanční prostředky na realizaci podnikatelského záměru a zároveň prokázat, že investice, s při-

hlédnutím k ziskovosti, rizikům a inflaci, budou nejvýnosnější. Na základě výše uvedených výpočtů týkajících se fixního a pracovního kapitálu je proto nutné určit celkovou potřebu investic a tvorbu zdrojů financování (Tabulka 5).

**Tabulka 5 - Zahajovací rozvaha**

**Zdroj: Vlastní zpracování**

AKTIVA		PASIVA	
Investiční potřeba	Částka, UAH	Zdroje financování	Částka, UAH
I. Dlouhodobý majetek	3 800 000	I. Vlastní kapitál	1 800 000
		II. Cizí zdroje	4 000 000
1.1 Budova	2 000 000	2.1 Dlouhodobé závazky	4 000 000
1.2 Pozemek	1 800 000	2.2 Krátkodobé závazky	-
1.3 zařízení	820 975	III. Jiné zdroje	-
II. Oběžná aktiva	13180		
2.1 Zásoby	13180		
2.2 Krátkodobý finanční majetek	1 165 845		
Celková investiční potřeba	5 800 000	Celkové zdroje financování	5 800 000

## 2.4 Marketingový plán

### 2.4.1 Situační analýza mikroprostředí

Situace v každém odvětví se samozřejmě neustále mění. Faktory, které mají největší vliv, se nazývají změnotvorné síly. Nejčastěji to bývají změny v dlouhodobé míře růstu odvětví, noví zákazníci, změny technologie, nové formy marketingu, rostoucí globalizace apod. Při analýze by se měly vytipovat maximálně čtyři nejdůležitější faktory, měl by se určit jejich možný dopad na podnik a vytvořit odpovídající strategie, které na ně budou reagovat (Kislingerová, Nový 2005, s. 95).

Do mikroprostředí spadají faktory ovlivňující podnik přímo. Do mikroprostředí lze zařadit:

- zákazníky,
- konkurenci,
- partnery (dodavatele, odběratele, finanční instituce, pojišťovny atd.),
- veřejnost.

#### 2.4.1.1 Zákazníky

95 % zahraničních turistů, kteří navštívili Ukrajinu v roce 2017, představují návštěvníky z 9 zemí. Struktura toku turistů na geografickém základě je uvedena níže v tabulce.

**Tabulka 6 - Struktura toku turistů na geografickém základě**  
 (Zdroj: *Економічна діяльність / Туризм* [online]. [cit. 2017-09-16].  
 Dostupné z: <http://www.ukrstat.gov.ua/>)

Země	Počet Osob	Míra růstu %
<b>Rusko</b>	<b>7 248 502</b>	<b>+ 16</b>
<b>Polsko</b>	<b>4 427 772</b>	<b>+ 11</b>
<b>Moldavsko</b>	<b>3 997 567</b>	<b>+ 31</b>
<b>Bělorusko</b>	<b>2 917 859</b>	<b>+ 37</b>
<b>Maďarsko</b>	<b>1 250 244</b>	<b>+ 8</b>
<b>Rumunsko</b>	<b>1 009 017</b>	<b>+ 9</b>
<b>Slovensko</b>	<b>663 588</b>	<b>+ 31</b>
<b>Německo</b>	<b>234 269</b>	<b>+ 9</b>
<b>Uzbekistán</b>	<b>77 295</b>	<b>+0,3</b>
<b>CELKEM</b>	<b>21 826 113</b>	

Existuje značná část turistů ze zemí bývalého sovětského svazu (více než 60 %) a značná část turistů z ostatních sousedních zemí (více než třetina příchozího turistického toku). Takže opodstatněná je orientace domácího turistického průmyslu pro turisty ze zemí bývalého sovětského svazu.

Cílovou skupinou jsou návštěvníci, kteří preferují mírně aktivní odpočinek v klidném prostředí. Dále klienti vyhledávající cykloturistické výlety, pěší turistiku nebo přijíždějící do regionu z pracovních důvodů. Hlavní cílovou skupinou jsou rodiny s dětmi.

Bylo by dobré zaměřit se na sousední evropské země (Česko, Polsko, Slovensko), protože existuje zeměpisná blízkost a jazyková podobnost.

#### **2.4.1.1.1 Výzkumný marketingový dotazník**

Dotazník je druh marketingového výzkumu, který nám dává příležitost získat představu o produktu nebo službě a jeho roli na trhu. Výsledkem je posouzení produktu na straně kupujícího, jeho připomínky a náměty, které jsou často dobrým argumentem pro budování image a postavení značky. Rozhovor posiluje vztahy se zákazníky a řízením společnosti a vymaže tak hranice mezi dvěma klíčovými součástmi trhu. V souvislosti s narůstající konkurencí je takový marketingový výzkum efektivní metodou pro vznik nových hráčů a konsolidaci již existujících pozic. Dotazník bude dobrým informačním zdrojem pro vybudování dobře koordinované a kompetentní společnosti.

##### **1. Cíl dotazníkového šetření**

Hlavním důvodem pro vznik dotazníku, bylo to, abychom zjistili, zdali by si naši potenciální zákazníci naše služby koupili a také za účelem eliminace rizika nezájmu klientů.

## **2. Dílčí cíle**

Cílem bylo zjistit, jak často respondenti cestují do zahraničí, kolik mužů a žen navštívilo Ukrajinu, zdali jsou environmentální témata aktuální a zdali při výběru hotelu věnují turisté větší pozornost ceně, kvalitě nebo umístění.

## **3. Metoda dotazníkového šetření**

Do dotazníku byly zařazeny otázky tak, abychom zjistili informace, které pomohou eliminovat marketingové riziko při provozu hotelu (zdali se lidé zajímají o environmentální témata, jak často cestují, zdali navštívili Ukrajinu naši potencionální zákazníci atd.). Dotazníkové šetření probíhalo v průběhu měsíců září až listopad.

## **4. Cílová skupina**

Cílovou skupinou byli obyvatelé České republiky.

## **5. Vyhodnocení dotazníků**

Hodnocení dotazníkového šetření je provedeno kvantitativní formou.

Dotazník vyplnilo 100 lidí (64 % žen a 36 % mužů). Věkové kategorie 12 až 67 let. Dozvěděli jsme se, že více než polovina lidí, která dotazník vyplnila, by měla zájem o náš hotel. Také jsme zjistili, že přes 88 % lidí by si objednalo pokoj v našem hotelu.

Podle výsledků tohoto dotazníku bylo také zjištěno, že 79 % lidí uvažuje o environmentálních tématech (30 % mužů a 49 % žen). Následující tabulky ilustrují výsledky výzkumu v oblasti dílčích cílů marketingového výzkumu (viz příloha 10).

**Tabulka 7 - Četnost cestování českých turistů**  
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak často cestujete do zahraničí?	Muž	Žena	Celkový součet
2-3 krát za rok	17	29	46
3 a více krát za rok	6	11	17
jednou za rok	9	23	32
necestuji do zahraničí	2	3	5
<b>Celkový součet</b>	<b>34</b>	<b>66</b>	<b>100</b>

V tabulce 8 (viz příloha 11) vidíme, že větší část cestujících představují lidé ve věkové kategorii 20 až 25 let. Protože se náš hotel zaměřuje na aktivní občany, představuje pro nás tato skutečnost příležitost.

**Tabulka 8 - Počet cestujících na Ukrajinu**  
Zdroj: Vlastní zpracování

Už jste někdy cestovali na Ukrajinu?	Muž	Žena	Celkový součet
Ne	19	56	75
Ano	15	10	25
<b>Celkový součet</b>	<b>34</b>	<b>66</b>	<b>100</b>

Z výsledků je zřejmé, že mezi českými turisty je malý zájem o Ukrajinu. Musíme zvýšit zájem pomocí marketingových metod, například provést reklamní kampaň o historické blízkosti těchto dvou zemí. Přesvědčit turisty, že Ukrajina je bezpečný stát, který je bohatý na památky.

**Tabulka 9 - Environmentální chování zákazníka**  
Zdroj: Vlastní zpracování

Uvažujete o environmentálních tématech?	Muž	Žena	Celkový součet
Ne	4	17	21
Ano	30	49	79
<b>Celkový součet</b>	<b>34</b>	<b>66</b>	<b>100</b>



Velkým přínosem pro nás je zájem lidí o environmentální témata. To znamená, že lidé budou mít zájem o náš hotel.

**Tabulka 10 - Preference zákazníků při výběru hotelu**

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Při výběru hotelu věnujte větší pozornost</b>	Muž	Žena	Celkový součet
Ceně	13	35	48
Kvalitě	10	12	22
Umístění	10	19	29
<b>Celkový součet</b>	<b>33</b>	<b>66</b>	<b>99</b>

Mladí lidé preferují při výběru hotelu ceny, lidé středního a vyššího věku věnují větší pozornost umístění a kvalitě. Pro nás je zajímavá kombinace informací z tabulky 7 a 9 o tom, jak často lidé cestují a uvažují-li o environmentálních tématech. V následující tabulce můžeme vidět, že existuje přímá úměrnost mezi daty – lidé, kteří často cestují do zahraničí, mají větší zájem o environmentální témata.

**Tabulka 11 - Jak často lidé cestují a uvažují-li o environmentálních tématech**

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak často cestujete do zahraničí?	Uvažujete o environmentálních tématech?		
	Ne	Ano	Celkový součet
2-3 krát za rok	10	36	46
3 a více krát za rok	2	15	17
jednou za rok	5	27	32
necestuji do zahraničí	4	1	5
<b>Celkový součet</b>	<b>21</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

Kombinace tabulky 9 a informací o zákaznicích, které by si objednali pokoj v našem hotelu, může přispět k tomu, že výsledkem našeho dotazníkového šetření je fakt, že lidé, kteří uvažují o environmentálních tématech, budou mít větší zájem o náš hotel.

**Tabulka 12 - Zájem klienta o náš hotel a o problematiku životního prostředí**  
**Zdroj: Vlastní zpracování**

Objednali byste si pokoj v našem hotelu?	Uvažujete o environmentálních tématech?		
	Ne	Ano	Součet
Ne	4	8	12
Ano	17	71	88
<b>Celkový součet</b>	<b>21</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

Je vidět, že lidé, kteří mají zájem o náš hotel, uvažují o ochraně přírody. To pro nás představuje možnost nastavit marketingovou politiku tak, abychom získali větší počet zákazníků.

### Shrnutí dotazníkového šetření

Z dotazníků celkově vyplývá, že zájem o náš hotel mezi obyvateli České republiky bude, jen musíme vytvořit marketingovou kampaň, abychom zvýšili zájem občanů o Ukrajinu. Toho docílíme prostřednictvím reklamy, festivalů a jiných marketingových nástrojů. Velkým přínosem pro nás je fakt, že velké množství lidí uvažuje o environmentálních tématech, což taky pro nás představuje příležitost. Díky dotazníkovému šetření jsme rozpoznali veškerá rizika. Následovat bude rozbor a analýza, což nám pomůže tyto rizika eliminovat.

#### 2.4.1.2 Stávající a nová konkurence

##### Hotel Berloga-Synevir

Hotel se nachází 1350 metrů od legendárních přírodních zajímavostí (Siněvir). V blízkosti budovy hotelu je parkoviště. Hotel má 13 pokojů:

- dvoulůžkový pokoj s manželskou postelí - 9 pokojů (cena je 500 UAH);
- třílůžkový pokoj - 4 pokoje (700 UAH).

V každém pokoji je: postel, TV, ručníky (3 na osobu), topení, úložný prostor, panoramatický výhled na hory, koupelna (WC, umyvadlo, sprchový kout, fén). Hotel představuje podnik, který dodává na trh služby stejného druhu jako náš Ekohotel. Specializace Ekohotelu na životní prostředí může konkurenční tlak mírně snížit.

### **Arnika hotel**

K dispozici je 21 pokojů různých úrovní: 9 rodinných pokojů, 6 – třílůžkových pokojů, 3 - dvoulůžkových pokojů a 3 LUX pokoje. Každý pokoj má ekologicky čistý dubový nábytek a postele s ortopedickými matracemi. Hotel Arnika provádí stejnou cenovou politiku. Specializace Ekohotelu také může snížit konkurenční tlak ze strany hotelu Arnika.

### **Bariéry vstupu do daného odvětví**

- Povolení

Hotelová činnost na Ukrajině nepodléhá povinnému licencování, s výjimkou restaurace a baru, který se nachází na místě. Během procesu plánování by měla být zohledněna doba registrace dokumentů o povolení. Z právního hlediska majitel musí mít veškerá povolení k užívání budovy (hygienicko-epidemiologické stanice, hasiči). Budovy pod hotelem jsou klasifikovány jako komerční nebytové prostory. Na tomto základě je nutné shromážďovat povolení. Pro restaurace a bary provozované na hotelové bázi je potřeba zařídit certifikáty pro kvalitní přizpůsobení použitých výrobků. Musí být předložen na žádost zákazníků a speciálních zkušebních komisí. Pokud je hotel plánován na základě renovovaného bytu, podle stávajících právních předpisů bude nutné jej převést do nebytového fondu.

- Zdanění

Daňový systém funguje na základě obecně stanovených pravidel a pro hotely není diferencován na základě počtu pokojů. To znamená, že pro hotel (100 pokojích) bude fungovat stejný daňový režim jako pro mini-hotel s 20 pokoji. Budeme muset

zvolit formu zdanění. Existují dvě možnosti: obecná a zjednodušená. Zjednodušený formulář nelze použít, pokud váš příjem za rok překročil 60 milionů, nebo zisk za posledních 9 měsíců činil více než 45 milionů.

- Kapitálová náročnost

Jednou z bariér vstupu do odvětví hotelnictví je vysoká kapitálová náročnost. Hotelové podnikání je poměrně nákladné a má velmi pomalou návratnost. V tomto případě může být zisk průměrného hotelu přibližně 100-300 tisíc, v závislosti na jeho třídě.

Mnoho podmínek podnikové organizace bude záviset na velikosti investic, formě registrace podniku a době návratnosti. Nevýhodou pro nově vstupující podniky je hlavně vysoká kapitálová náročnost. Zatímco výhodou je, že v této geografické oblasti existuje malá konkurence. Náročnost vstupu na trh hodnotíme jako střední.

#### **2.4.1.3 Partnerství**

Hledání správného partnera pro náš podnik je pravděpodobně jedno z nejdůležitějších rozhodnutí, která musíme udělat. Ekohotel bude spolupracovat s environmentálními organizacemi (КлиматИнфо, EcoClub Green Wave). Aktuálně na trhu působí velké množství dodavatelů, což představuje pro náš hotel velkou příležitost.

#### **Potenciální dodavatele**

1. Velkoobchod METRO, s.r.o., který se zaměřuje na zásobování gastronomických provozů, občerstvení a prodejen, je hlavním dodavatelem potravinových zásob.
2. Prostředky pro úklid a údržbu – УКРЄВРОХІМ, s.r.o.
3. Vybavení interiéru – "Епіцентр" (sít' stavebních obchodů na Ukrajině).

## 2.4.2 Situační analýza makroprostředí

Součástí vnějšího prostředí je tzv. makroprostředí, na nějž působí faktory na regionální, národní a mezinárodní úrovni. Faktory v těchto úrovních lze jen obtížně ovlivnit či je nelze ovlivnit vůbec. Jednotlivé faktory třídíme na politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické a jsou zachyceny v následující PESTE analýze.

### Politické faktory

1. Nestabilní politická situace. V únoru 2018 to budou čtyři roky od chvíle, kdy Rusko anektovalo Krym, na Ukrajině podpořilo separatistické snahy a vyzbrojilo rebely.
2. Tržní systém ovlivňuje podnikatelské prostředí v tom smyslu, že vnáší otevřenost do podnikání mezi subjekty, tzn. nikomu nelze přikázat, s kým musí obchodovat.
3. Je možné brát v potaz dotace ze státního rozpočtu, jelikož tento produkt podporuje turismus, a tudíž může vést ke zvýšení platební bilance (zahraniční kapitál utracený v tuzemsku).
4. Na druhé straně je nutné počítat s výdaji týkajícími se podnikatelské činnosti, tj. daňové zatížení, právní předpisy a orientace v nich.
5. Korupce na vysoké úrovni. Ukrajina obsadila první místo na žebříčku zkorumpovanosti byznysu EMEIA (Europe, the Middle East, India, Africa), vytvořeném britskou společností Ernst & Young (EY).

### Ekonomické faktory

1. Během roku 2017 došlo na Ukrajině k makroekonomické stabilizaci a HDP se zvýšil o 2,3 % (dle údajů Státní statistické služby).
2. Měnový kurz výrazně ovlivňuje zahraniční obchod, který může nepřímo dopadat na snižování zájmu o kontaktování zahraničních partnerů.

3. Sazba DPH ovlivňuje též naši podnikatelskou činnost. Pro spotřebitele, který není plátcem daně, ale je poplatníkem, je to výdaj peněz (o tuto sazbu se zvyšuje konečná cena):
- daň z přidané hodnoty ve výši 20 %, 8 % (farmaceutické výrobky), 0 % (export, čl. 196 Zákoníku);
  - daň z příjmu právnických osob ve výši 18 %;
  - daň z příjmu fyzických osob ve výši 18 % (pro pracující důchodce - 15 % z příjmu přesahujícího 3násobek minimální mzdy);
  - ekologická daň;
  - pozemková daň;
  - poplatky za registraci motorových vozidel;
  - zemědělská daň;
  - spotřební daň;
  - místní daně a poplatky atd.;
  - jednotný sociální vklad 22 % (sociální a zdravotní pojištění).
4. Významný faktor též představuje liberalizace podnikatelského a regulatorního prostředí, které mohou pomoci vytvořit příznivější podmínky pro investory a zahraniční kapitál.

### **Sociální faktory**

1. Stárnutí obyvatelstva.
2. Ve společnosti se kriticky zvyšuje úroveň emigrace.
3. Orientace společnosti na zdravý životní styl.

### **Technologické faktory**

Stát zaostává za relativní výší celkových výdajů na výzkum.

## **Ekologické faktory**

Během výstavby se budou dodržovat standardy v ochraně životního prostředí, což může být nákladnější varianta než vyrábět z neekologických materiálů.

### **2.4.3 Komunikační mix**

Základním cílem komunikace je informování, přesvědčování a ovlivňování rozhodovacích procesů cílové skupiny zákazníků.

Pro úspěšnou propagaci plánovaných služeb na trhu plánujeme uskutečnit řadu marketingových a propagačních kampaní:

1. realizace cílené reklamní kampaně v místních sdělovacích prostředcích (noviny, časopisy, rozhlas, televize a internet);
2. instalace billboardů.

Je třeba poznamenat, že nejdůležitějším faktorem úspěšné podpory těchto typů služeb na trhu bude sjednocení všech služeb do jediného komplexu. Abychom dosáhly reklamního efektu, domníváme se, že v tomto projektu je vhodné použít různá média:

- televize (ve formě videa a běžící linky);
- WEB-sítě (vlastní webová stránka na internetu);
- Facebook (vytvořená fanpage na Facebooku);
- billboardy na silnici;
- reklama v cestovních časopisech.

Komunikace s dodavateli bude probíhat formou emailů, osobních setkání a telefonicky. Vnitřní komunikace bude probíhat elektronicky nebo formou osobních setkání.

Samozřejmě zpočátku bude vyžadována reklamní kampaň, která přiláká širokou škálu klientů. Během prvního roku provozu musíme učinit následující náklady na reklamu.

#### 2.4.4 Marketingové cíle

Současné marketingové plánování je komplexní systém, který zahrnuje subsystém strategického plánování a marketingového plánování. Firma se snaží v budoucnosti dosáhnout těchto cílů:

##### 1. Pokrytí nákladů

<b>S</b>	Cíle bude dosaženo, když pokryjeme náklady vynaložené na založení firmy.
<b>M</b>	Naše náklady se musí rovnat výnosům nebo budou výnosy vyšší než náklady.
<b>A</b>	Budeme se snažit o co nejlepší propagaci (potřeba zájmu lidí).
<b>R</b>	Díky stanovenému zisku z každého výrobku je možné dosáhnout stanoveného cíle.
<b>T</b>	Cíl je možné zrealizovat nejpozději do jednoho roku.

##### 2. Dosažení zisku

<b>S</b>	Cílem je dosáhnout zisk z prodeje služeb (měl by se pohybovat okolo 20 %).
<b>M</b>	Můžeme ho vypočítat pomocí výkazu zisku a ztrát.
<b>A</b>	Budeme se snažit o co největší zisk, který následně využijeme k inovaci produktu.
<b>R</b>	Pokud budeme mít dostatečnou propagaci a zisk z prodeje, je tento cíl dosažitelný.
<b>T</b>	Stanoveného cíle chceme dosáhnout v období 2 let.



## 2.5 Posouzení vybraných rizik ve stadiu výstavby komplexu

Pro podnikatelskou činnost je typické rozlišit následující hlavní typy rizik: výrobní proces spojený s možností selhání podniku při plnění svých závazků vyplývajících ze smluv; finanční (úvěr) související s možností porušení závazků společnosti vůči investorům; investice související s možným znehodnocením investičního a finančního portfolia, který se skládá z vlastních i vypůjčených cenných papírů a trh související s možnými výkyvy úrokových sazeb, směnných kurzů.

Dobrý vrcholový manažer nejenže zná spoustu příležitostí pro rozvoj své společnosti, ale také rozvíjí své podnikání tím, že sleduje hlavní rizika, kterými je jeho společnost ohrožena. Dnes jsou tato rizika stejná pro všechny společnosti na Ukrajině. Ukrajinské podnikání zažívá aktuálně nejtěžší období a je nejvíce ohroženo. Pečlivé a podrobné plánování řízení rizik je navrženo tak, aby zvýšilo pravděpodobnost dosažení cílů projektu.

### Metodologie posouzení vybraných rizik

Pravděpodobnost výskytu rizika je stanovena na následující stupnici:

- 1 – nepravděpodobný,
- 2 – pravděpodobný,
- 3 – zcela možný.

Velikost ztráty:

- 1 – minimální,
- 2 – nízká,
- 3 – průměrná,
- 4 – vysoká.
- 5 – maximální

Stupeň dopadu:

- Zásadní
- Průměrní
- Nadprůměrní

**Tabulka 13 - Rizika ve stadiu výstavby komplexu**  
Zdroj: Vlastní zpracování

Riziko	Pravděpodobnost vzniku rizika	Výše ztrát	Stupeň dopadu
Nedostatek technických prostředků	2	3	<b>zásadní</b>
Nedostupnost spolehlivých dodavatelů	3	4	<b>zásadní</b>
Nedodržení doby výstavby	2	5	<b>nadprůměrní</b>
Špatná koordinace stavebních prací	2	2	<b>zásadní</b>
Zvyšování cen materiálu	3	3	<b>zásadní</b>
Chyby v rozpočtu projektu	2	5	<b>nadprůměrní</b>
Riziko sporu s ochranou životního prostředí	2	2	<b>průměrní</b>

Při výstavbě komplexu obytných a obchodních budov jsou častými riziky například: nedostatek technických prostředků, nedodržení doby výstavby, chyby v rozpočtu projektu, špatná koordinace stavebních prací a riziko sporu s ochranou životního prostředí.

## 2.6 Analýza rizik ve stadiu fungování komplexu

### 2.6.1 Analýza rizik mikroprostředí

Za předpokladu, že se objeví volný prostor na trhu v důsledku ekonomické krize, můžeme tento prostor využít k našemu prospěchu a uspět, ale pouze pokud jsme na danou změnu dostatečně připraveni. Co pro slabší jedince může znamenat krizi či neúspěch, to pro silné jedince může znamenat příležitost a úspěch.

Musíme vzít v úvahu rizika ve stadiu fungování komplexu jako je vznik nových konkurentů, krádež a poškození majetku, riziko zvyšování cen materiálu, malá poptávka po našem hotelu atd.

**Tabulka 14 - Rizika ve stadiu fungování komplexu**

Zdroj: Vlastní zpracování

Riziko	Pravděpodobnost vzniku rizika	Výše ztrát	Stupeň dopadu
Nespolehlivost dodavatelů	3	3	<b>zásadní</b>
Vznik nových konkurentů	4	3	<b>nadprůměrní</b>
Krádež a poškození majetku	2	2	<b>zásadní</b>
Nízká vzdělanost zaměstnanců v daném oboru	2	3	<b>zásadní</b>
Riziko zvyšování cen materiálu	3	3	<b>zásadní</b>
Malá poptávka po našem hotelu	3	4	<b>zásadní</b>

Pokud jsou interní rizika s více kontrolovatelnou povahou na straně podniku, pak na externí rizika (hospodářské, sociální, investiční, legislativní a daňové politiky působící v zemi) podnik nemá žádný vliv.

### **2.6.2 Analýza rizik makroprostředí**

Analýza externích rizik, která soustřeďuje analýzu rizik pouze na faktory makroekonomické úrovně. Jedná se o rizika, která se nedají ovlivnit (změny úrokových sazeb, inflace, legislativa, daňové a politické změny). Skupiny takových faktorů sdílejí makro oblasti implementace projektu pro následující čtyři oblasti:

#### **Politická rizika**

1. Politickou situaci hodnotíme jako relativně nestabilní, stejně jako v oblasti daňového prostředí a zákonů upravujících cestovní ruch a všechny jeho segmenty.
2. Je možné brát v potaz dotace ze státního rozpočtu, jelikož tento produkt podporuje turismus, a tudíž může vést ke zvýšení platební bilance. Existuje však riziko, že nebudou poskytovány dotace.
3. Je nutné počítat s výdaji týkajícími se podnikatelské činnosti (daňové zatížení, právní předpisy a orientace v nich).
4. Přímá vojenská hrozba nebo stálé očekávání války. Za těchto okolností nemůže podnik fungovat. Nestabilní stav zaměstnanců komplikuje běžnou práci společnosti, i když je daleko od zóny nepřátelství.

#### **Ekonomická rizika**

1. Riziko dalšího snižování likvidity bank. Problém ukrajinského bankovního systému je již zřejmý nejen pro finančníky, ale i pro občany. Existuje však riziko, nebo dokonce prognóza, že v blízké budoucnosti nebude možné tuto situaci zlepšit.
2. Nedostatek vnějšího financování. V této fázi se ukrajinské společnosti nemohou spoléhat na dlouhodobé externí financování.

Pro investiční klima na Ukrajině jsou typické následující podmínky:

1. Dostupnost podniků různých organizačních forem a forem vlastnictví.
2. Nedostatečnost investičních zdrojů v ekonomice (ve veřejném i soukromém sektoru).
3. Pokles celkového podílu státu a zvýšení soukromých investičních zdrojů
4. Převládající míra odpisování dlouhodobého majetku ve srovnání s investicemi na jeho obnovení.
5. Komplexní a neustále se měnící systém zdanění.

### **Sociální rizika**

1. Vzhledem k celkovému stárnutí obyvatelstva existuje riziko nedostatku pracovníků.
2. Skupinové hrozby - např. masová migrace z míst se špatnou hospodářskou situací.

Z tohoto důvodu je zvažovaný přístup majitele (investora) k investování správný. Do jisté míry způsobuje zpomalení tempa tohoto procesu a vyžaduje vyřešení mnoha problémů především na státní úrovni a efektivní řízení investičního průmyslu.

### **Technologické faktory**

Stát zaostává za relativní výší celkových výdajů na výzkum.

**Rizika, která lze těžko předvídat:** zemětřesení, požáry, tsunami, vichřice, povodeň.

## Návrhová část

### 2.7 Opatření k eliminaci rizik ve stadiu výstavby komplexu

Pojištění pro podnikání – účinný nástroj pro překonání obtížných období. K překonání rizik ve stadiu výstavby komplexu a k eliminaci rizik ve stadiu fungování komplexu musíme vytvořit soubor vzájemně propojených finančních a organizačních opatření a také zajistit soudržnosti jednání všech orgánů státní moci a tržních subjektů. Následující tabulka uvádí vybraná rizika a metody jejich odstranění.

Hotel organizuje výběrové řízení dodavatelů a stanoví pokuty při porušování podmínek dodávek, aby si tím zajistila spolehlivost dodavatelů. Riziko nedostatku technických prostředků můžeme eliminovat pomocí vypracování podrobného modelu projektu (například podrobný seznam potřebných technických prostředků). Riziko nedodržení doby výstavby můžeme eliminovat přísnými kontrolami.

**Tabulka 15 - Opatření k eliminaci rizik ve stadiu výstavby komplexu**

Zdroj: Vlastní zpracování

Riziko	Opatření k eliminaci rizik ve stadiu výstavby komplexu
Nedostatek technických prostředků	Vypracování podrobného modelu projektu
Nedostupnost spolehlivých dodavatelů	Výběrové řízení dodavatelů. Obchodní analýza. Pokuty při porušování podmínek dodávek
Nedodržení doby výstavby	Přísné kontroly, pokuty
Špatná koordinace stavebních prací	Přísné kontroly
Riziko zvyšování cen materiálů	Tvorba rezervního fondu
Chyby v rozpočtu projektu	Vytvoření dozorčí komise
Riziko sporu s ochranou životního prostředí	Dodržování povinností a pravidel

## 2.8 Opatření k eliminaci rizik ve stadiu fungování komplexu

Jedním z charakteristických znaků vývoje domácí a světové ekonomiky v nedávné době je růst nejistoty ekonomických, politických a dalších faktorů, které ovlivňují naše podnikání v důsledku složitosti vnějšího prostředí, zintenzivnění hospodářské soutěže, omezené zdroje, klesající poptávka atd. Následující tabulka uvádí vybraná rizika mikroprostředí a makroprostředí a také opatření k eliminaci.

**Tabulka 16 - Opatření k eliminaci rizik ve stadiu fungování komplexu**  
Zdroj: Vlastní zpracování

Riziko	Opatření k eliminaci rizik ve stadiu fungování komplexu
Nespolehlivost dodavatelů	Výběrové řízení dodavatelů
Vznik nových konkurentů	Vytvoření konkurenčních výhod
Krádež a poškození majetku	Systém ochrany a bezpečnosti, kontrola
Nízká vzdělanost zaměstnanců v daném oboru	Vytvoření nabídky kurzů
Riziko zvyšování cen materiálu	Podepisování dlouhodobých smluv
Malá poptávka po našem hotelu	Vedení marketingové politiky (nastavení slev)

### Opatření ke snížení vlivu politických rizik na podnik:

S ohledem na nedávný vývoj na Ukrajině a ve světě, je důležité pojištění proti terorismu (komplexní pojištění politického rizika – Political Violence Insurance). Je to pojištění proti rizikům, jako je terorismus, občanské nepokoje, stávkový povstání, revoluce, války. Příkladem ze světa jsou tragické události z 11. září 2001 – dvojitě věže

v New Yorku byly pojištěny proti teroristickému útoku s výplatou 4,6 miliardy dolarů.

Riziko, že nebudou poskytovány dotace, nemůžeme eliminovat, ale jsme schopni organizovat společné práce vrcholového a středního managementu s konzultanty pro rozvoj strategie, s vyhledáváním zahraničních partnerů se zkušenostmi v této oblasti.

Na Ukrajině existuje riziko zvýšení daně, proto ředitel hotelu iniciuje vytvoření rezervního fondu. Rezervní fond lze vytvořit při vzniku společnosti. Účelem takového opatření je především zvýšení hotovostních rezerv v případě zvýšení daní.

**Tabulka 17 - Opatření ke snížení vlivu politických rizik na podnik**

Zdroj: Vlastní zpracování

Riziko	Opatření ke zmírnění politických rizik
Nestabilní politická situace (přímá vojenská hrozba nebo stálé očekávání války)	Komplexní pojištění politického rizika (Political Violence Insurance)
Riziko že nebudou poskytovány dotace	organizace společné práce vrcholového a středního managementu, vyhledávání zahraničních partnerů se zkušenostmi v této oblasti
Zvýšení daně	Tvorba rezervního fondu



### Opatření ke zmírnění ekonomických rizik

Nedostatek likvidity bank vede k riziku porušení regulačních požadavků centrálních bank a ke ztrátě vkladů. Pro společnosti to znamená, že nemohou spoléhat na dlouhodobé externí financování. Abychom se vyhnuli těmto rizikům, potřebujeme spolupracovat se spolehlivými bankami, které mají silnou pozici na trhu.

**Tabulka 18- Opatření ke zmírnění ekonomických rizik**

Zdroj: Vlastní zpracování

Riziko	Opatření ke zmírnění ekonomických rizik
Snižování likvidity bank	Spolupráce s bankami, které mají silnou pozici na trhu
Nedostatek vnějšího financování	

### Opatření ke zmírnění sociálních rizik

Nabídka práce je hlavním kanálem lidského kapitálu pro odvětví služeb. Potenciál hotelu závisí na počtu pracovníků a jejich produktivitě. Ukrajina patří do zemí s poměrně vysokou úrovní stárnutí obyvatelstva. V příštích desetiletích tento proces bude rychle postupovat. Chceme-li snížit dopad tohoto faktoru na hotel, potřebujeme rozšířit pracovní pozice pro cizince. V roce 2016 bylo cca 6,9 milionu migrantů na území Ukrajiny. Spolu s tím existuje velké riziko masové emigrace Ukrajinců. Ukrajina ztrácí svůj intelektuální potenciál, v podstatě investuje neocenitelný živý kapitál do ekonomiky prakticky všech rozvinutých zemí světa.

Nízké mzdy a obavy o bezpečnost jsou hlavními příčinami pracovních migrací z Ukrajiny, což vede k vylidňování obyvatelstva a stárnutí populace země. Abychom

snížili dopad emigrace na efektivitu hotelu, musíme vytvořit mechanismus pro povzbuzení zaměstnanců, zavést systém zaměstnaneckých benefitů. Poskytování vyšší mzdy eliminuje dopad tohoto rizika.

**Tabulka 19 - Opatření ke zmírnění sociálních rizik**  
Zdroj: Vlastní zpracování

Riziko	Opatření ke zmírnění sociálních rizik
Stárnutí obyvatelstva	zaměstnávání cizinců
Masová migrace	zaměstnávání cizinců, vytvoření mechanismu pro povzbuzení zaměstnanců, firmní benefity, vyšší mzdy

### Opatření ke zmírnění technologických rizik

Podle předběžných výpočtů v roce 2017 činil podíl celkových výdajů na výzkum na HDP 0,62 (na území Ukrajiny). Ve srovnání s evropskými zeměmi je to mnohem nižší ukazatel. Snížení rizika tohoto typu je pro firmu nezbytné. Vytvoření inovační skupiny a spolupráce hotelu v oblasti inovací se zeměmi Evropské unie nám pomůže zjistit informace v oblasti inovací a vytvořit spolupráci mezi různými evropskými zeměmi v této oblasti.

**Tabulka 20 - Opatření ke zmírnění technologických rizik**  
Zdroj: Vlastní zpracování

Riziko	Opatření ke zmírnění technologických rizik
Stát zaostává za relativní výší celkových výdajů na výzkum	vytvoření inovační skupiny a spolupráce hotelu v oblasti inovací se zeměmi Evropské unie

### **Opatření ke zmírnění rizik, která lze těžko předvídat**

Pojištění majetku je spolehlivým a úsporným způsobem, jak zachránit hotel před rizikem. Smlouva o pojištění majetku chrání rozpočet před nepředvídanými finančními ztrátami za předpokladu, že je majetek zničený za mimořádných událostí (zemětřesení, požáry, tsunami, vichřice, povodeň atd.).

#### **Tabulka 21 - Opatření ke zmírnění rizik, která lze těžko předvídat**

**Zdroj: Vlastní zpracování**

<b>Riziko</b>	<b>Opatření ke zmírnění rizik</b>
Zemětřesení, požáry, tsunami, vichřice, povodeň atd.	pojištění majetku

## Závěr

Řízení rizik je nedílnou součástí řízení projektů. Je zřejmé, že pro každé prostředí jsou aktuální a závažná různá rizika.

Cílem této bakalářské práce bylo vytvoření podnikatelského plánu se zaměřením na rizika jeho implementace a rozpoznání vybraných rizik projektu výstavby Ekohotelu, které umožní jejich klasifikaci a následný rozbor umožní účinná opatření zaměřená na jejich odstranění.

V teoretické části byla popsána projektová a riziková část managementu. Byly rozebrány také principy projektového řízení a technik prevence rizik, které eliminují existující nebo odhalují budoucí riziko.

V praktické části této práce jsem s použitím metod a finanční analýzy zhodnotila stav budoucího podniku. Otevření hotelu tohoto typu je atraktivní investice. Investiční přitažlivost zahájení tohoto podnikání je založena na skutečnosti, že v daném regionu existuje malá konkurence, čímž se zajistí ziskovost investic v průmyslu.

Výstupem práce je registr vybraných rizik, který může sloužit i pro další projekty Ekohotelu a zefektivnit tak jejich řízení a návrh opatření ke snížení těchto typů rizik. Mezi nejvýznamnější rizikové faktory podniku patří: rizika ve stadiu výstavby komplexu (nedodržení doby výstavby, špatná koordinace stavebních prací, chyby v rozpočtu projektu atd.) a externí rizika (přímá vojenská hrozba, riziko snižování likvidity bank atd.). Rizika také můžeme rozdělit do následujících kategorií: technologická rizika, rizika ochrany životního prostředí, finanční rizika, investiční rizika, marketingová rizika, strategická, rizika managementu, rozpočtová rizika, technická rizika, rizika IT atd.

Klasifikace rizika by se měla provádět v procesu přípravy podnikatelského záměru projektu a zadávací dokumentace.

---

Hodnocení může být provedeno různými formami, které závisí na získaných informacích. V práci byla použita tabulka pro vyhodnocení rizik, kde dopad i pravděpodobnost jsou hodnoceny v kvantitativních škálách. Na snížení rizika se používají různé prostředky ochrany: pojištění, zajištění, sdílení rizika mezi účastníky transakce, záruky, omezení, rezervní fondy, hypotéky atd.

# Seznam použitých zdrojů

## Seznam literatury

1. TONY MERNA, FAISAL F.AL-THANI, *Risk management*, Brno: Computer Press a.s., 2007, ISBN 978-80-251-1547-3
2. ŠEBESTA, V.; ŠTVERKA, V.; STEINER, F.; ŠEBESTOVÁ, M. Systémy řízení bezpečnosti informací, Část 3: Směrnice pro management rizik bezpečnosti informací podle BS 7799-3:2005 s komentářem k managementu rizik v ISMS. Praha: Český normalizační institut, 2007.
3. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 2. Grada Publishing, 2011. ISBN 8024774283.
4. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: 4., aktualizované a rozšířené vydání*. 4. Grada. ISBN 978-80-247-4644-9.
5. KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2.
6. 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.
7. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů Moderní pojetí a postupy*. 13. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
8. ROSENAU, Milton D. *Řízení lidských zdrojů Moderní pojetí a postupy*. 1. Computer Press, 2015. ISBN 9788025115060.
9. KORECKÝ, Michal a Michal TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Grada Publishing, 2011.
10. RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.
11. KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. Praha: C.H.Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9.

## Seznam internetových zdrojů

1. TOMAŠTÍK, Marek, Romana BARTOŠÍKOVÁ a Ferdinand MAZA. *Analýza možných rizik v současném cestovním ruchu* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://dspace.upce.cz/bitstream/handle/10195/59052/Tomastik%2C%20Bartosikova%2C%20Mazal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
2. Anonym 1 Metodický portál RVP. [online]. 2012 [cit. 2017-10-26]. Dostupné z: [http://clanky.rvp.cz/wpcontent/upload/prilohy/2698/rizeni\\_projektu.pdf](http://clanky.rvp.cz/wpcontent/upload/prilohy/2698/rizeni_projektu.pdf)
3. Rizeni-rizik [online]. [cit. 2017-01-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rizeni-rizik>
4. *Projektový manažer 250+* [online]. [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/kurz/soubory/modul-d/d5.pdf>
5. 5. mezinárodní konference Řízení a modelování finančních rizik Ostrava VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, katedra Financí [online]. [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: [https://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/rmfr/.content/galerie-dokumentu/2014/plne-zneni-prispevku/Cimicky.Jan\\_1.pdf](https://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/rmfr/.content/galerie-dokumentu/2014/plne-zneni-prispevku/Cimicky.Jan_1.pdf)
6. *Rizika (Risk)* [online]. [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizika.pdf>
7. *Znečištění a ochrana ovzduší* [online]. [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: [http://www.enwiki.cz/wiki/Zne%C4%8Di%C5%A1t%C4%9Bn%C3%AD\\_a\\_ochrana\\_ovzdu%C5%A1%C3%AD](http://www.enwiki.cz/wiki/Zne%C4%8Di%C5%A1t%C4%9Bn%C3%AD_a_ochrana_ovzdu%C5%A1%C3%AD)
8. Anonym2, *Озеро Синевір-Полянське* [online]. [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/place/%D0%BE%D0%B7%D0%B5%D1%80%D0%BE+%D0%A1%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D1%96%D1%80-%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%8F%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B5/@48.082634,22.7065597,5z/data=!4m5!3m4!1s0x4739e3e3ec4f21a1:0x9f005df91bcb0f16!8m2!3d48.6165735!4d23.6835848>
9. Anonym2, *Синевир* [online]. [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: [https://www.google.cz/search?q=%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%80&dcr=0&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjYt8zqnbfWA-hUFQJoKHX3qCc0Q\\_AUICigB&biw=1366&bih=613#imgrc=RYjvo4gNMakSjM:](https://www.google.cz/search?q=%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%80&dcr=0&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjYt8zqnbfWA-hUFQJoKHX3qCc0Q_AUICigB&biw=1366&bih=613#imgrc=RYjvo4gNMakSjM:)
10. *Економічна діяльність / Туризм* [online]. [cit. 2017-09-16]. Dostupné z: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

## Seznam obrázků

Obrázek 1- Model procesu managementu rizik	18
Obrázek 2 - Typické rozložení fází životního cyklu projektu	23
Obrázek 3 - Umístění jezera Siněvir	28
Obrázek 4 - Organizační struktura Ekohotelu	31
Obrázek 5 - Umístění Ekohotelu	65
Obrázek 6 - Design Ekohotelu	65
Obrázek 7 - Vzhled webové stránky	66
Obrázek 8 - Návrh ekologického designu	66

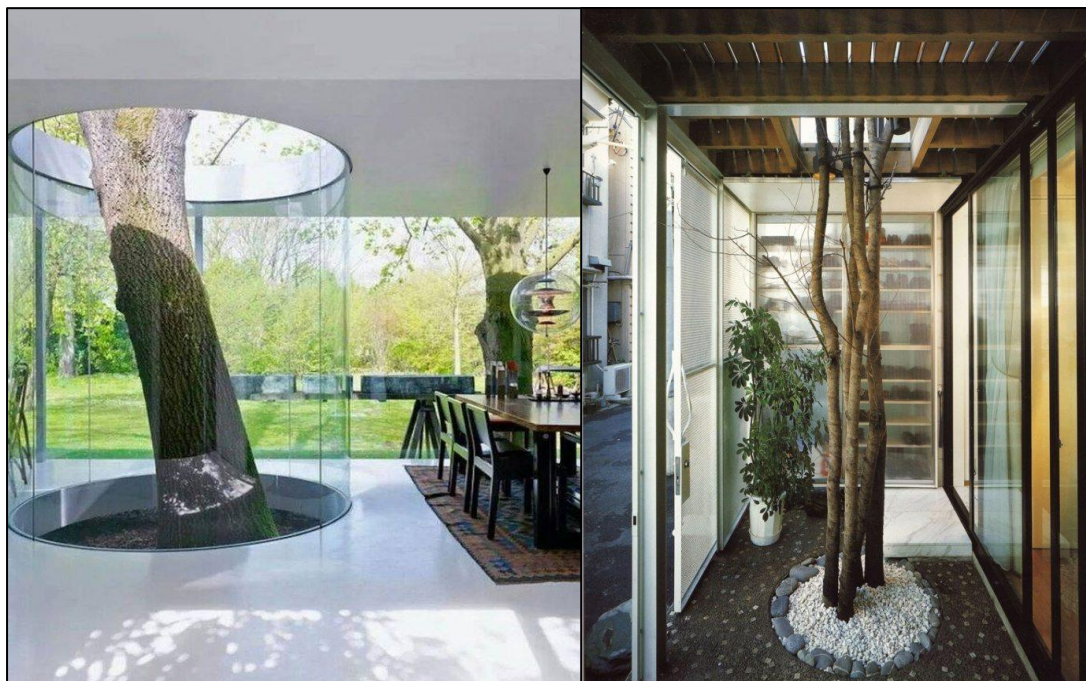
## Seznam tabulek

Tabulka 1- Srovnání pojmů riziko × nejistota	15
Tabulka 2 - Vývoj řízení rizik	19
Tabulka 3 - Výpočet výnosů z prodeje služeb	33
Tabulka 4 - Výpočet ukazatelů ziskovosti	35
Tabulka 5 - Zahajovací rozvaha	36
Tabulka 6 - Struktura toku turistů na geografickém základě	37
Tabulka 7 - Četnost cestování českých turistů	40
Tabulka 8 - Počet cestujících na Ukrajinu	40
Tabulka 9 - Environmentální chování zákazníka	40
Tabulka 10 - Preference zákazníků při výběru hotelu	41
Tabulka 11 - Jak často lidé cestují a uvažují-li o environmentálních tématech	41
Tabulka 12 - Zájem klienta o náš hotel a o problematiku životního prostředí	42
Tabulka 13 - Rizika ve stadiu výstavby komplexu	50
Tabulka 14 - Rizika ve stadiu fungování komplexu	51
Tabulka 15 - Opatření k eliminaci rizik ve stadiu výstavby komplexu	54
Tabulka 16 - Opatření k eliminaci rizik ve stadiu fungování komplexu	55
Tabulka 17 - Opatření ke snížení vlivu politických rizik na podnik	56
Tabulka 18- Opatření ke zmírnění ekonomických rizik	57
Tabulka 19 - Opatření ke zmírnění sociálních rizik	58
Tabulka 20 - Opatření ke zmírnění technologických rizik	58
Tabulka 21 - Opatření ke zmírnění rizik, která lze těžko předvídat	59
Tabulka 22 - Výdaje na mzdy zaměstnanců	67
Tabulka 23 - Dodatečné náklady	67
Tabulka 24 - Výpočet nákladů na nákup nábytku	68
Tabulka 25 - Výpočet odpisů dlouhodobého majetku na tři roky	69
Tabulka 26 - Výpočet výdajů na nákup zásob čtvrtletně po dobu tří let	71
Tabulka 27 - Výpočet výdajů na roční zásoby	72
Tabulka 28 - Výpočet běžných nákladů na výrobní program	73
Tabulka 29 – Počet cestujících podle věkové kategorie	76



## 3 Přílohy

### Příloha 1 Design a umístění Ekohotelu



**Obrázek 6 - Design Ekohotelu**

Zdroj: *15 удивительных примеров того, как нужно относиться к природе* [online]. In: . [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <http://pingolet.ru/15-udivitelnyh-primerov-togo-kak-nuzhno-otnositsja-k-prirode/>



**Obrázek 5 - Umístění Ekohotelu**

*Синевирская Поляна*, [online]. In: . [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/place/%D0%A1%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0+%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%8F%D0%BD%D0%B0+%D0%97%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D1%80%D0%BF%D0%B0%D1%82%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0+%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C,+%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0,+90040/@48.593476,23.6367837,8294m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x4739e113125db7fd:0x2538637de7d02ea2!8m2!3d48.5858906!4d23.6891102>

## Příloha 2 Vzhled webové stránky Ekohotelu a návrh ekologického designu



**Obrázek 7 - Vzhled webové stránky**

Zdroj: Vlastní zpracování. Dostupné z: <http://user.mendelu.cz/xtsap/index.html>



**Obrázek 8 - Návrh ekologického designu**

Zdroj: 15 удивительных примеров того, как нужно относиться к природе [online]. In: . [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <http://pingolet.ru/15-udivitelnyh-primerov-togo-kak-nuzhno-otnositsja-k-prirode/>

**Příloha 3****Tabulka 22 - Výdaje na mzdy zaměstnanců****Zdroj: Vlastní zpracování**

Pracovníci	Potřeba (lidé)	Náklady na mzdy, UAH
Generální ředitel	1	12 000
Manager hotelu	1	8 000
Účetní	1	6 000
Sekretářka	1	5 000
IT Pracovník	1	7 000
Hotelová recepční	1	4 000
Šéfkuchař	1	4 000
Číšník	1	3 500
Vedoucí skladu	1	3 500
Pokojská	1	3 000
Pracovníci v oblasti ochrany	1	3 500
Uklízečka	1	3 000
Zahradník	1	4 000
<b>Celkem</b>	<b>13</b>	<b>66 500</b>

**Příloha 4****Tabulka 23 - Dodatečné náklady****Zdroj: Vlastní zpracování**

№	Seznam výdajů	Počet, ks	Cena, UAH.	Částka, UAH
1	Billboard	1	3000	3000
2	WC	25	1500	37 500
3	Sprchová kabina	24	7000	168 000
4	Žaluzie	24	350	8 400
5	Umyvadlo	25	300	7 500
	<b>Celkem</b>			<b>224 400</b>

## Příloha 5

## Tabulka 24 - Výpočet nákladů na nákup nábytku

Zdroj: Vlastní zpracování

Nº	Seznam nábytku	Počet, ks	Cena, UAH.	Částka, UAH
1	Samostatné lůžko	22	1500	33 000
2	Dvoulůžková postel	9	2500	22 500
3	Šatník na oděvy	25	2216	55 400
4	Noční stolek	40	990	39 600
5	Stolní lampa	40	400	16 000
6	Televizor	25	8000	200 000
7	Koberec (pokoj)	24	200	4800
8	Koberec na chodbě	3	250	750
9	Konferenční stolek	25	2411	60 275
10	Židle	50	300	15 000
11	Trezor	1	1200	1 200
12	Vědro	2	200	400
13	Automatická pračka	1	12000	12 000
14	Gauč	1	11000	11 000
15	Koše na odpadky	27	250	6 750
16	Lampa	54	1500	81000
17	Vysavač	1	4000	4 000
18	Zrcadlo	25	300	7 500
19	Krytý na samostatné	22	500	11 000
20	lůžko	9	700	6300
21	Krytý na manželské po- steli	27	300	8100
	Denní světlo			
59	Celkem			596 575

## Příloha 6

**Tabulka 25 - Výpočet odpisů dlouhodobého majetku na tři roky**  
**Zdroj: Vlastní zpracování**

Nº	Seznam nabytku	Počáteční náklady, UAH	Zbytková hodnota, UAH.	Suma odpisů	Doba užívání	Roční odpis	Odpisy za 2 rok	Odpisy za 3 rok
1	Samostatné lůžko	1500	200	1500	10	130	130	130
2	Dvoulůžková postel	2500	300	220	10	220	220	220
3	Šatník na oděvy	2216	116	2 100	15	140	140	140
4	Noční stolek	990	15	975	5	195	195	195
5	Stolní lampa	400	-	400	5	80	80	80
6	Televizor	8000	300	7700	5	1540	1540	1540
7	Koberec (pokoj)	200	50	150	3	50	50	50
8	Koberec na chodbě	250	55	195	3	65	65	65
9	Konferenční stolek	2411	60	2351	5	470,2	470,2	470,2
10	Židle	300	20	280	5	56	56	56
11	Trezor	1200	50	1150	10	115	115	115
12	Vědro	12	-	12	1	12	12	12
13	Automatická pračka	2500	300	2200	5	440	440	440
14	Gauč	11000	500	10500	10	1050	1050	1050
15	Koše na odpadky	250	-	250	3	83,3	83,3	83,3
16	Lampa	1500	-	1500	5	300	300	300
17	Vysavač	4000	100	3900	5	780	780	780
18	Zrcadlo	300	-	300	5	60	60	60
19	Krytý na samostatné lůžko	500	30	470	3	156,6	156,6	156,6
20	Krytý na manželské posteli	700	40	660	3	220	220	220
21	Denní světlo	300	-	300	5	60	60	60

---

22	Budova	2 000000	200000	1800000	20	90000	90000	90000
23	Celkem					96223,1	96223,1	96223,1

## Příloha 7

**Tabulka 26 - Výpočet výdajů na nákup zásob čtvrtletně po dobu tří let**  
**Zdroj: Vlastní zpracování**

№	Seznam	Cena, UAH				Pro první rok	2 rok	3 rok
		I čtvrtletí	II čtvrtletí	III čtvrtletí	IV čtvrtletí			
1	Ložní prádlo (povlečení na jednolůžko)	1540	-	1540	-	3080	3080	3080
2	Ložní prádlo (povlečení na dvoulůžko)	810	-	810	-	1620	1620	1620
3	Prací prášek, kg	600	600	600	600	2400	2400	2400
4	Sáčky na odpadky	200	200	200	200	800	800	880
5	Štětec pro čištění	120	120	120	120	480	480	480
6	Čisticí prostředek	600	600	600	600	2400	2400	2400
7	Mop	600	600	600	600	2400	2400	2400
	Celkem	4470	21 20	4470	2 120	13180	13180	13180

**Příloha 8****Tabulka 27 - Výpočet výdajů na roční zásoby****Zdroj: Vlastní zpracování**

Nº	Seznam	Počet, ks	Cena, UAH.	Částka, UAH
1	Ložní prádlo (na jednolůžko)	44	250	1540
2	Ložní prádlo (na dvoulůžko)	18	350	810
3	Prací prášek, kg	600	30	18000
4	Sáčky na odpadky	10	20	200
5	Štětec pro čištění	2	60	120
6	Čisticí prostředek	10	60	600
7	Mop	2	300	600
	Celkem			21 870



## Příloha 9

**Tabulka 28 - Výpočet běžných nákladů na výrobní program**  
**Zdroj: Vlastní zpracování**

Náklady	Výše výdajů za čtvrtletí, UAH				Výše výdajů za 1 rok, UAH	Výše výdajů za 2 rok, UAH	Výše výdajů za 3 rok, UAH
	I	II	III	IV			
Zásoby	4 470	2 120	4 470	2 120	13 180	13 180	13 180
Mzdy	199 500	199 500	199 500	199 500	798 000	798 000	798 000
Sociální pojištění (22%)	43 890	43 890	43 890	43 890	175 560	175 560	175 560
Veřejné služby (elektřina, plyn a voda)	9601,7	9601,7	9601,7	9601,7	38406,9	38406,9	38406,9
Reklama	2 000	2 000	2 000	2 000	8000	8000	8000
Odpisy	24055,7	24055,7	24055,8	24055,8	96223,1	96223,1	96223,1
Celkem	283517,5	281167,5	2835,5	28116,5	112930	1129370	112930

## **Příloha 10**

### Dotazník

Ecohotel, který bude produkovat přibližně 60 kg kyslíku za den na Ukrajině. Půjde o skutečný vertikální les, který přispěje k regeneraci místní biodiverzity.

Vážené respondentky, vážení respondenti,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění mého dotazníku, který poslouží jako podklad pro bakalářskou práci. Dovoluji si Vás požádat o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění dotazníku.

Účast ve výzkumu je anonymní a dobrovolná.

Předem děkuji za spolupráci.

Tsap Yuliya

#### **1. Jakého jste pohlaví?**

- Muž
- Žena

#### **2. Kolik je Vám let?**

\_\_\_\_\_

#### **3. Jak často cestujete do zahraničí?**

- jednou za rok
- 2-3 krát za rok
- 3 a více krát za rok
- necestuji do zahraničí

#### **4. Už jste někdy cestovali na Ukrajinu?**

- Ano
- Ne

**5. Při výběru hotelu věnujte větší pozornost ....**

- Ceně
- Kvalitě
- Umístění

**6. Uvažujete o environmentálních tématech?**

- Ano
- Ne

**7. Objednali byste si pokoj v našem hotelu?**

- Ano
- Ne

**Příloha 11****Tabulka 29 – Počet cestujících podle věkové kategorie****Zdroj: Vlastní zpracování**

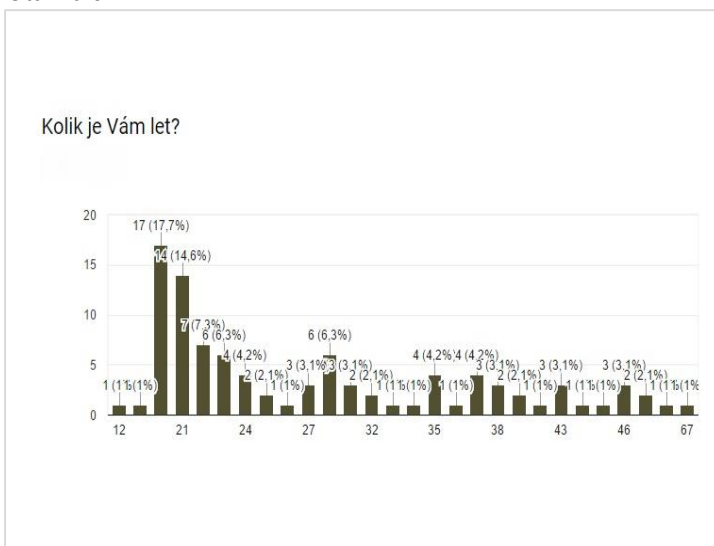
<b>Věk</b>	<b>Jak často cestujete do zahraničí?</b>
12	1
19	1
20	17
21	14
22	7
23	6
24	4
25	2
26	1
27	3
29	6
30	3
32	2
33	1
34	1
35	4
36	1
37	4
38	3
39	2
40	1
43	3
44	1
45	1
46	3
47	2
49	1
67	1
(prázdné)	4
<b>Celkový součet</b>	<b>100</b>

## Příloha 12

## Výsledky dotazníkové šetření



## Otázka č. 1



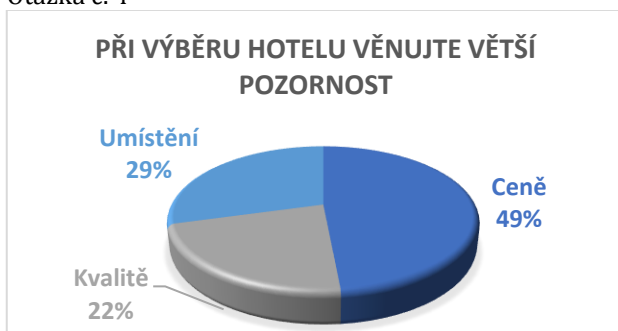
## Otázka č. 2



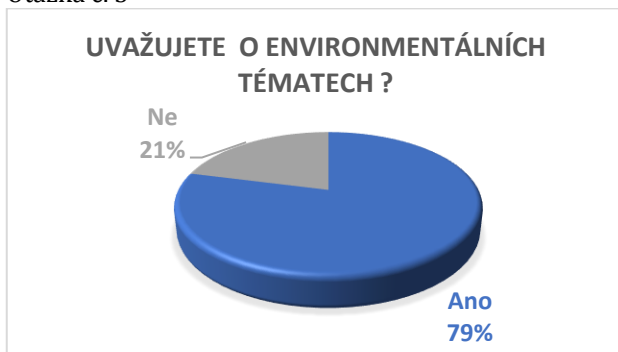
## Otázka č. 3



Otázka č. 4



Otázka č. 5



Otázka č. 6



Otázka č. 7