

Identifikace a hodnocení rizik při zakládání nového podnikatelského subjektu

Bc. Ondřej Špaňhel

Diplomová práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Ondřej Špaňhel**
Osobní číslo: **L20433**
Studijní program: **N1032A020002 Bezpečnost společnosti**
Specializace: **Rizikové inženýrství**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Identifikace a hodnocení rizik při zakládání nového podnikatelského subjektu**

Zásady pro vypracování

1. Na základě rešerše domácí i zahraniční odborné literatury zpracujte teoretická východiska práce využitelná v praktické části.
2. Identifikujte rizika při zakládání nového podnikatelského subjektu u vybraného odvětví.
3. Na základě vybraných metod proveďte hodnocení rizik.
4. Zpracujte příručku pro podnikatele sloužící k ošetření rizik při zakládání nového podnikatelského subjektu u vybraného odvětví.

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. ŠAFÁŘOVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.
 2. FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.
 3. KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley, c2009. ISBN 978-0-470-27870-3.
- Další odborná literatura dle doporučení vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **6. května 2022**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 1. prosince 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 4. 8. 2022

Jméno a příjmení studenta: Bc. Ondřej Špaňhel

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce „Identifikace a hodnocení rizik při zakládání nového podnikatelského subjektu“ se věnuje analýze rizik začínajícího podniku, který plánuje vytvořit platformu pro digitální umění. Práce by měla seznámit čtenáře se samotným podnikáním i s riziky, se kterými je tato činnost často spojována. Hlavním úkolem je identifikovat rizika či možné hrozby, se kterými se může podnik setkat a které by mohly narušit jeho samotou funkci. Cílem této práce je vytvořit příručku, která pomůže budoucím podnikatelům ve stejném odvětví snížit rizika.

Klíčová slova: podnik, podnikání, analýza rizik, digitální umění, hrozby

ABSTRACT

This thesis „Identification and Evaluation of Risks in Establishing a New Business Entity“ focuses on the risk analysis of start-up that is planning on creating digital arts platform. The thesis should familiarize the reader with the business itself and the risks often associated with this activity. The main purpose is to identify the risks or potential threats that the business may encounter that could disrupt its very function. The aim of this thesis is to create a guide that will help future entrepreneurs in the same industry, to reduce risks.

Keywords: company, business, risk analysis, digital art, threats

„It's not what you look at that matters, it's what you see.“ Henry David Thoreau

Rád bych poděkoval svému vedoucímu práce Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D., za konzultace v průběhu psaní diplomové práce. Dále děkuji i Ing. Jiřímu Dokulilovi, Ph.D. Stejně tak bych rád poděkoval umělcům, kteří poskytli své hodnotné názory při zpracování analýz v praktické části. A v neposlední řadě své rodině a kamarádům, kteří mi byli na této studijní cestě oporou.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PODNIK, PODNIKÁNÍ, PODNIKATEL.....	13
1.1 PODNIK	13
1.2 PODNIKÁNÍ.....	13
1.2.1 Definice podnikání	13
1.2.2 Podnikání fyzických osob	14
1.2.3 Podnikání právnických osob	15
1.3 PODNIKATEL	17
2 ZPŮSOBY IDENTIFIKACE A HODNOCENÍ RIZIK.....	19
2.1 RIZIKO.....	19
2.1.1 Přístupy k riziku	20
2.1.2 Druhy rizik	20
2.2 ANALÝZA RIZIK – IDENTIFIKACE A HODNOCENÍ	23
2.2.1 Identifikace rizik a její metody	23
2.2.2 Hodnocení rizika	25
2.3 SNÍŽENÍ PODNIKATELSKÉHO RIZIKA	26
3 METODY VYUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI	32
3.1 SWOT.....	32
3.2 PEST.....	33
3.3 SPACE	34
3.4 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL	36
3.5 LEAN CANVAS.....	37
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	39
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	40
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	41
5.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	41
5.1.1 Právní forma.....	41
5.1.2 Umístění	41
5.1.3 Provozní doba.....	42
5.1.4 Nabídka služeb	42
6 LEAN CANVAS	43
7 ANALÝZA PEST	44
7.1 POLITICKO-PRÁVNÍ FAKTORY	44
7.2 EKONOMICKÉ FAKTORY	45

7.3	SOCIÁLNĚ-KULTURNÍ FAKTORY	46
7.4	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	46
7.5	SHRNUTÍ ANALÝZY PEST	47
8	ANALÝZA SPACE	48
8.1	STABILITA PROSTŘEDÍ (SP)	48
8.2	PŘITAŽLIVOST ODVĚTVÍ (PO).....	49
8.3	KONKURENČNÍ VÝHODA (KV)	50
8.4	FINANČNÍ SÍLA (FS).....	50
8.5	VÝPOČET ANALÝZY A ZASAZENÍ DO MATICE	51
8.6	VYHODNOCENÍ ANALÝZY A VÝBĚR VHODNÉ STRATEGIE	53
9	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL.....	55
9.1	STÁVAJÍCÍ KONKURENTI.....	55
9.2	POTENCIÁLNÍ KONKURENTI	56
9.3	DODAVATELÉ.....	56
9.4	KUPUJÍCÍ	56
9.5	SUBSTITUTY	57
9.6	SHRNUTÍ JEDNOTLIVÝCH ASPEKTŮ PORTEROVY ANALÝZY	57
10	SWOT ANALÝZA	58
10.1	HODNOTÍCÍ TÝM.....	58
10.2	SILNÉ STRÁNKY.....	58
10.3	SLABÉ STRÁNKY.....	59
10.4	PŘÍLEŽITOSTI.....	59
10.5	HROZBY	60
10.6	VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY	61
10.7	VÝBĚR VHODNÉ STRATEGIE A SHRNUTÍ.....	63
11	NÁVRH PŘÍRUČKY K ZALOŽENÍ NOVÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU	64
12	VYHODNOCENÍ PŘÍNOSU PRÁCE	69
	ZÁVĚR	70
	CITOVANÁ LITERATURA	72
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	74
	SEZNAM OBRÁZKŮ	75
	SEZNAM TABULEK.....	76
	SEZNAM GRAFŮ	77

ÚVOD

Tato diplomová práce „Identifikace a hodnocení rizik při zakládání nového podnikatelského subjektu“ se věnuje úskalím podnikání a s ním spojeným rizikům. Množství podnikatelů každoročně roste a stává se nadále rostoucím trendem. Tato práce se chce zaměřit na odvětví zábavního průmyslu, a to na distribuci a tvorbu digitálních děl. Technologie jdou pořád napřed a práce z domu je víc a víc přívětivější jak pro podnikatele, tak i pro zaměstnance, čemuž nepřímo napomohla pandemie COVID-19. Vstup na trh s digitálními díly je rok od roku jednodušší a takové množství nezávislých umělců potřebuje platformy vhodné k propagaci či prodeji svých děl. K vytvoření takové platformy je nutné vstoupit do podnikání s kvalitním nápadem, který by se na trhu globální konkurence odlišoval, ať už inovacemi, zvýšenou kvalitou či nižší cenou. Důvodem k vytvoření této entity je sjednocení českých umělců, potažmo i zahraničních, a poskytnout jim kreativní útočiště.

Aby byl podnik úspěšný a dařilo se mu na trhu, je důležité znát veškerá úskalí, která se samotného podnikání týkají, což je taky hlavní náplní části teoretické. První část je věnována třem hlavním pojmům, a to podnik, podnikání a podnikatel. Celá tato kapitola se věnuje definicím a charakteristikám podnikání, kdo je podnikatel nebo jak by se měl takový člověk chovat nebo jaká by měla být vybrána právní forma při zakládání a v čem má výhodu jedna oproti druhé. Druhá část teorie se zabývá riziky, bude zde popsáno, co to ta rizika jsou, jak se mohou členit a jak by mohl podnik k rizikům přistupovat nebo jakými způsoby lze rizika identifikovat a jaké metody k takovému procesu podnikateli pomůžou. Takto nalezená rizika je nyní nutné analyzovat a ohodnotit a k tomu může sloužit několik způsobů jak tak učinit a firma si může vybrat mezi kvantitativním nebo kvalitativním přístupem. Nejdůležitější část analýzy rizik je jejich snížení a přístup, jak toho dosáhnout, a k tomu bude sloužit poslední část této kapitoly. V neposlední části budou probrány a popsány metody, využití v části praktické. Závěrem teoretické části je obecné shrnutí.

Po seznámení s obecnou problematikou a důležitými informacemi je v praktické části představen vzorový podnik – Digitální platforma pro nezávisle umělce. Takto vytvoření podnik bude popsán a budou aplikované metody, které byly zmíněny v části teoretické, sloužící k identifikaci, analýze a vyhodnocení.

Na závěr praktické části bude na základě výsledků z předchozích metod sestavena příručka, která bude sloužit podnikatelským subjektům v daném odvětví ke snížení rizik a poskytne obecná doporučení.

CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Cílem této diplomové práce je identifikace a hodnocení rizik při zakládání nového podnikatelského subjektu a vytvoření příručky, která může sloužit podnikatelům k ošetření rizik či snížení na přípustnou úroveň při zakládání nového podnikatelského subjektu v odvětví tvorby digitálních služeb.

Teoretická část práce je zaměřena na zpracování rešerši zahraničních i cizích zdrojů. Hlavními tématy této části jsou primárně podnik, podnikatel a podnikání, dále rizika samotná, jak s nimi naložit, jak jim předejít nebo je snížit na akceptovatelnou úroveň. Závěrem této části budou popsány metody, které mohou být vhodné k řešení těchto problémů a podrobněji popsány ty, které budou přímo využity v části praktické.

V praktické části je nejprve vytvořen specifický podnik, na kterém budou identifikovány a analyzovány rizika. K tomu budou využity metody:

- **Lean Canvas** – Tato metoda poskytuje obecný přehled o podniku na jedné stránce. Hlavním účelem je utřídění myšlenek a hledání odlišností. Vysoká využitelnost tkví v jednoduchosti, přímocharosti a provázanosti.
- **PEST** – Pro podnik jednoduchá často dostačující analýza, která rozděluje vlivy makroprostředí na politicko-legislativní, ekonomické, sociokulturní a technologické.
- **SPACE** – V této analýze hraje velkou roli vnitřní a vnější prostředí organizace. Hlavním cílem je ukázat možnosti budoucího strategického směřování firmy.
- **Porterova analýza pěti sil** – Jedná se o analýzu konkurentů a trhu, přesněji odvětví a jeho rizika. Podstatou je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu.
- **SWOT** – Používá se k provázání vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Je rozdělena do 4 částí (Silné stránky, Slabé stránky, Příležitosti a Hrozby).

Podrobný popis aplikovaných metod je součástí kapitoly třetí.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIK, PODNIKÁNÍ, PODNIKATEL

V následujících kapitolách budou uvedeny primární pojmy, týkající se této práce.

1.1 Podnik

„Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu“. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.“ (Šafrová Drášilová, 2019)

1.2 Podnikání

K podnikání se může přistupovat jako k procesu (činnosti). Jeho smyslem je vytvoření něčeho navíc, nové (přidané) hodnoty, které může mít finanční nebo nefinanční formu (např. sociální podnikání). Toho lze dosáhnout tím, že k profesi podnikatele přistupujete s podnikatelským myšlením, např. živnostník, střední podnikatel (dříve továrník) apod. Společenské postavení podnikatelské profese do jisté míry určuje legislativa.

Podnikání jako přístup má charakter kompetence, tj. způsob nebo dimenze chování člověka. Mezi to spadá zájem a snaha o vytvoření něčeho navíc (přidaná hodnota); samostatné nalézání příležitostí k realizaci tohoto cíle; vkládání a účinné využívání vlastních zdrojů, svého času a jména; nesení přiměřeného rizika a dobrovolné přebírání vlastní odpovědnosti a získávání pozitivních výsledků.

A v poslední řadě se dá k podnikání přistupovat jako k hodnotové orientaci neboli tzv. „podnikatelský duch“, což je typická hodnotová a postojoivá struktura se společenským a individuálním rozměrem. Společenský rozměr vyjadřuje kromě jiného to, jak si společnost váží podnikatelů, podnikavých lidí a podnikání a jak se to projevuje v jejím vládnutí. (Srpková, a další, 2020)

1.2.1 Definice podnikání

Občanský zákoník definuje podnikání, respektive podnikatele, takto: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele (Česko, 2012)

Soustavná činnost – Nejedná se o nepřetržitou činnost, ale o činnost, která se provádí s nadějí, že se bude opakovat. Podnikání je činnost přesná s jasným cílem, nesmí být náhodná, nahodilá, či příležitostní.

Samostatná činnost – samostatnost znamená, že jedinec, který činnost vykonává, si může svobodně zvolit čas a místo činnosti podle své vlastní svobodné úvahy a volby. Dále musí finančně sama zajišťovat chod podnikání a sama čerpat a rozhodovat o použití zisku z činnosti.

Vlastní účet – Podnikatel provádí svoji činnost pod vlastním jménem a je-li zapsán do obchodního rejstříku, pod názvem firmy. Tím vystupuje z anonymity a osoby, které jednájí podle jeho pokynů, musí jednat jeho jménem nebo jménem firmy. Nelze tedy podnikat na někoho jiného.

Vlastní zodpovědnost – Vlastní odpovědnost je v podnikání nezbytná, neboť rizikům a povinnostem se při podnikání vyhnout nedá. Fyzická osoba (podnikatel) odpovídá za veškeré závazky plynoucí z podnikání celým svým majetkem. To znamená, že nejen obchodním, ale i majetkem určeným pro vlastní potřebu.

Dosažení zisku – Dosažením zisku je hlavním cílem podnikatelského snažení. I když hospodaření skončí ztrátou, stále se to považuje za podnikání. Z toho však nelze vyvozovat, že právě ztráta je smyslem podnikání. Smyslem je neustálý růst hodnoty firmy, a to bez dosahovaných zisků možné. Pokud není vaším úmyslem dosahovat zisky, nejedná se o podnikání. (Ipodnikatel, ©2020)

1.2.2 Podnikání fyzických osob

Nejjednodušší formou podnikání je podnikání fyzických osob. Do začátku není potřeba kapitál, společníci ani advokát. Nejčastější podnikání fyzických osob je na základě živnostenského oprávnění, ty se pak dělí na ohlašovací a koncesované. Ohlašovací živnost lze provozovat okamžitě poté, co je ohlášena na živnostenském úřadě a byly splněny veškeré potřebné podmínky. U živností koncesovaných je třeba získat státem udělené povolení k podnikání v konkrétním oboru a je nutné prokázat způsobilost a v některých případech další podmínky.

Všeobecné podmínky pro založení a provozování živnosti jsou:

- **Svéprávnost** – Způsobilost osoby právně jednat, tedy nabývat pro sebe vlastním jednáním práva a zavazovat se k povinnostem. Fyzické osoby nabývají svéprávnost v plném rozsahu zletilosti. (Česko, 2012)
- **Bezúhonnost** – Osoba nebyla v minulosti odsouzena za trestný čin, nepáchá přestupky a plné své zákonné povinnosti apod.

Jedny z hlavních výhod podnikání jako fyzická osoba jsou snadné, rychlé založení a menší poplatek za živnostenské oprávnění a velmi výhodná pro podnikání v menším rozsahu. Dále kompletní kontrola nad ziskem, jednodušší administrativa spojená s účetnictvím a také danění zisku. Bohužel, největší nevýhodou je ručení celým svým majetkem (Lipovská, 2017)

1.2.3 Podnikání právnických osob

Založení podnikání právnických osob je obecně náročnější než fyzických, hlavně po té administrativní stránce a ve většině případů, mít základní kapitál ve specifické výši. Vzniká nový právní subjekt – právnická osoba. Mezi obchodní korporace se zahrnuje veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost a družstva. (Srpková, a další, 2020)

Veřejná obchodní společnost („v.o.s.“)

Je zapotřebí dva a více společníků. Na založení není potřeba žádný kapitál, ale musí spolu sepsat společenskou smlouvu, ve které je stanovena velikost podílů společníků a vzájemné právní vztahy. Všichni společníci ručí za dluhy společnosti celým svým majetkem.

Komanditní společnost („k.s.“)

Podobně jako u veřejné obchodní společnosti jsou k založení k této společnosti potřeba alespoň dva zakladatelé – komanditista a komplementář. Jsou totiž kombinací, tzv. hybridem mezi veřejnou obchodní společností a společností s ručením omezeným a v tom jsou tak výjimečné. Hlavní výhodou je, že zisk je daněn z příjmu fyzických osob – Půlka zisku jde komplementářům, ti dělí svoji část mezi sebe rovným dílem a daň z příjmu FO si vyúčtují až v daňovém přiznání a komanditisté daní svou polovinu 19 procenty a následně si zdaněnou část rozdělují dle podílů.

Díky tomu, že komplementáři ručí za majetek společnosti celým svým majetkem, jsou oproti komanditistům, statutární orgán. A stejně jako u veřejné obchodní společnosti, i tady se zisk dělí podle společenské smlouvy nebo rovným dílem mezi komplementáři.

Společnost s ručením omezeným („s.r.o.“)

Jedná se o nejmladší formu klasických obchodních společností. Největší výhodou této formy podnikání, jak z názvu vyplývá je právě to omezené ručení společníků. Dále možnost založení i jako jednatel, bez potřeby dalších společníků a základní kapitál je stanoven ve výši minimálně 1 Kč. Co se týče ručení, tak to je celým svým majetkem a společníci pouze do výše svých nesplacených vkladů.

Nejvyšší orgán společnosti je valná hromada, které se musí konat alespoň jednou ročně, ale není povinností všech společníků se jí účastnit. Společníci na valné hromadě hlasují a ta potom rozhoduje o změnách ve společnosti.

Celkový chod zajišťuje jednatel společnosti a popř. může být jmenována dozorčí rada, která na jednatele dohlíží.

Akciová společnost („a.s.“)

Jedná se o nejsložitější formu podnikání. Kapitál této společnosti je rozdělen na Akcie. Tyto akcie jsou drženy jednotlivými akcionáři, kteří za dluhy společnosti neručí. Za své závazky ručí opět akciová společnost sama, a to celým svým majetkem. Zisk je vyplácen na základě valné hromady formou dividend, což je podíl na zisku. Takovou společnost lze založit pouze se základním kapitálem, který činí 500 milionů Kč. (Šafrová Drášilová, 2019)

Tabulka 1 Souhrn charakteristik základních forem podnikání

		Základní kapitál	Počet zakladatelů	Ručení
Osobní společnost	OSVČ	Není povinný	Jediná osoba	Neomezené, i svým osobním majetkem
	v. o. s			Ručí za dluhy společně a nerozdílně.
Kapitálová společnost	k. s.	Není zákonem stanoveno	Alespoň 2	Komanditista ručí omezeně, komplementář neomezeně celým svým majetkem.
	s. r. o.	1 Kč	Neomezený počet	Společnost ručí za své závazky celým svým majetkem.
	a. s.	2 miliony Kč		Společnost ručí celým svým majetkem, akcionáři za závazky neručí.

1.3 Podnikatel

Dle občanského zákoníku podnikatelem je:

- Osoba zapsaná v obchodním rejstříku.
- Osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění.
- Osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů.
- Osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Nově dle občanského zákoníku: Za podnikatele se považuje fyzická nebo právnická osoba, tuzemská i zahraniční, která na svůj vlastní účet a odpovědnost samostatně vykonává výdělečnou činnost živnostenským nebo podobným způsobem, a to se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. Při styku se spotřebiteli se pro účely jejich ochrany navíc za podnikatele pokládá každý, kdo se spotřebitelem uzavře smlouvu vztahující se k jeho obchodní, výrobní nebo podobné činnosti či při samostatném výkonu svého povolání nebo také ten, kdo pouze jedná jménem či na účet vlastního podnikatele.

Bez ohledu na charakter činnosti je ale ze zákona podnikatelem každý, kdo je zapsán v obchodním rejstříku (formální vymezení podnikatele). Jestliže v obchodním rejstříku určitá osoba zapsána není, nicméně má k podnikání živnostenské nebo jiné podobné oprávnění, nastupuje vyvratitelná právní domněnka, že je také podnikatelem. (Česko, 2012)

2 ZPŮSOBY IDENTIFIKACE A HODNOCENÍ RIZIK

Tato kapitola bude pojednávat o riziku samotném, a to především jak ho definovat, členit, identifikovat a analyzovat.

Mnoho začínajících podnikatelů se domnívá, že vyčítání rizik spojených s podnikáním odradí potenciální investory. Opak je však pravdou. Důkladné zvážení všech rizik, která mohou podnikatele při podnikání potkat, ukazuje investorovi, že podnikatel promyslel všechny scénáře a dokáže udržet chladnou hlavu při posuzování rizikových situací v budoucnosti. Podle Abramsové, je důležité tyto na tyto rizika poukázat a upřímnost je pro potenciální investory mnohdy přijatelnější a důležitější. (Abrams, 2019)

2.1 Riziko

Definice rizik existuje mnoho a jednou z nich může být: pravděpodobnost výskytu nežádoucí události s nežádoucími následky. Často spojována se vzorečkem P (Pravděpodobnost) \times D (Důsledek) = Riziko.

Podnik může čelit jak rizikům s čistě negativními důsledky (požár, havárie), tak i rizikům, která souvisí s jeho podnikáním a do nichž podnik vstupuje proto, aby dosáhl zisku. Jak již bylo zmíněno, riziko je sice podvědomě spojeno převážně s negativními důsledky, které můžeme označit za hrozbu nebo ztrátu, ale vstup do rizika je často dobrovolný, s cílem získat pozitivní výsledky, využít příležitost.

Veškeré aktivity, které jsou spjaté s podnikáním – výzkum, vývoj nových produktů, zavádění moderních technologií, vstupy na nové trhy, fúze či akvizice nebo velké investiční projekty, jsou spojeny s určitým množstvím neznámých a tím pádem spojených i s riziky. Výsledky těchto aktivit jsou nejisté a mohou se odchylovat od výsledků plánovaných či předpokládaných, být lepší, nebo horší.

Před realizací takových kroků/projektů je tedy nutná kvalita přípravy, ta ovlivňuje úspěšnost či neúspěšnost. Tato část je důležitá, neboť plánování je mnohdy levnější než náklady spojené v budoucnu při špatně zvoleném přístupu.

Vzhledem k tomu že riziko je značně ovlivňováno nejistotou, nedá se kompletně eliminovat a nelze se na něj perfektně připravit a díky tomu nejsou zaručeny výsledky nebo splněné očekávání. Riziko můžeme taky najít ve spojení s pravděpodobností, variabilitou, odchýlením, či neurčitostí.

- Variabilita – Výsledek není předem známý, ale dá se odhadnout jaký má dopad.
- Neurčitost – nebo taky nejistota, výsledek závisí na okolních vlivech, o kterých nemáme dostatek informací.

2.1.1 Přístupy k riziku

Jedná se o způsoby, jakým se k riziku podnik postaví:

- Odmítání rizika – Obecná snaha se vyhnout riziku nebo mu předcházet. Dopad hrozeb je oceněn spíše vyšší a velmi pravděpodobný.
- Vyhledávání rizika – Pravděpodobnost rizik s negativním dopadem je podceňována. Snaha řešit rizika, až když riziková situace nastane. Př. *Snaha získat nový kontrakt bez možnosti realizace.*
- Neutrální vztah: vyvážený a objektivní vztah, který se pohybuje někde mezi výše zmíněnými.

(Korecký, a další, 2011; Fotr, a další, 2014)

2.1.2 Druhy rizik

Dělení rizik, podle toho, jak podnik ovlivní nebo jakého jsou rázu:

- **Čisté riziko** – Následek rizikové události (např. poškození požárem, povodní) – dopad. Dopad u obou případech může být pouze negativní ve formě škody, resp. Ztráty pro majitele.
- **Spekulativní riziko/podnikatelské** – Jedná se o složitější případ rizikové situace, do nichž vstupujeme s cílem nějakého prospěchu a rozhodujeme se za podmínek nejistoty mezi více alternativami budoucího vývoje
- **Systematické a nesystematické** – Systematické postihuje v různé míře všechny hospodářské jednotky stejně. Mezi ně může patřit změna peněžní nebo rozpočtové politiky, změna daňová a změna celkového trhu atd. Protože především závisí na celkovém vývoji trhu, často se označuje taky jako riziko tržní. Oproti tomu, rizika nesystematická, jsou rizika, které jsou specifické pro jednotlivé firmy a jejich aktivity. Mezi to může spadat selhání významného dodavatele, výskyt nové konkurence, havárie aj. Ve své podstatě by se dali rizika systematická zařadit jako makroekonomická, kdežto nesystematická, jako mikroekonomická.

- **Vnitřní a vnější** – Vztahují se přímo k faktorům firmy. Vnitřní mohou být spojené s výzkumem, technologií, selhání pracovníků, vnější se vztahují k okolí podniku, tedy okolí, ve kterém se firma nachází. Zdrojem jsou externí faktory, mohou sem spadat výše zmíněné makroekonomické (sociální, technologické, ekologické aj.) a mikroekonomické (konkurence, dodavatelé, odběratelé aj.)
- **Ovlivnitelné a neovlivnitelné** – Ovlivnitelné riziko můžeme chápat jako takové, které lze minimalizovat, nebo oslabit aplikací různých opatření, tedy snížení pravděpodobnosti vzniku či rozsahu nepříznivých situací (lepší kvalifikace pracovníků, zlepšení strojního zařízení, produkce nových výrobků aj.). Takové riziko je často vnitřní. Naopak u neovlivnitelného nemáme přímou kontrolu nad příčinou, ale můžeme přijmout opatření, která sníží nežádoucí následky (např. pojištění). Toto riziko je často vnější.
- **Primární, sekundární a zbytkové** – Sekundární riziko je vyvoláno aplikováním opatření na riziko primární. Vzniknou tím nová rizika, nebo se zhorší již identifikovaná rizika, která byla doposud ignorována. Zbytkové rizika nebo tzv. reziduální, zůstávají po snížení rizika a jedná se o riziko které je subjekt ochoten snést.
- **Ve fázi přípravy, realizace a provozu** – Rizika ve fázi přípravy a realizace jsou všechny druhy rizik, která ohrožují splnění termínu dokončení projektu, dodržení rozpočtu a kvality projektu. Ve fázi provozu to jsou rizikové faktory ovlivňující hospodářské výsledky fungování projektu.
- **Technicko-technologická** – spojená s vývojem nových technologií, výrobků, poklesem výrobní kapacity aj. Můžou vzniknout i díky morálnímu opotřebení (zastaralé strojní zařízení, technologie)
- **Výrobní** – Mají ve směr charakter nedostatku zdrojů, které mohou ohrozit výrobní proces podniku. Ať už se jedná o materiál, suroviny, energie, pracovní sílu či kvalifikaci. Tato rizika jsou úzce spjata s dodavatelskými riziky, neboť časté problémy s nedostatkem materiálu, surovin či energie, mají právě na svědomí samy dodavatelé. Díky tomu může dojít k překročení provozních nákladů z důvodu zmenšení produkce nebo hledání jiného dodavatele.
- **Ekonomická** – Nákladová rizika spojené s vývojem cen na trhu, ať už se jedná o suroviny, materiál, energii, služby atd.

- **Tržní** – Spojená s úspěšností výrobků či služeb na domácích či zahraničních trzích. Mění s cenovou politikou, změnou spotřebitelských preferencí aj. Společně s nákladovými riziky patří v tržní ekonomice k nejvýznamnějším rizikům.
- **Finanční** – Dostupnost zdrojů, financování. Zaměřuje se na vlastní a cizí kapitál.
- **Kreditní** – Vztahuje se k nebezpečí platební neschopnosti, či nevěli zákazníků a odběratelů. Obecně jde o riziko, že smluvní strana nedodrží svou část závazku zaplatit požadovanou částku, ať už jde o úvěr či fakturu.
- **Legislativní** – Vyvolaná hospodářskou nebo legislativní politikou vlády: Daňové zákony, životní prostředí, protimonopolní zákony, celní politika, rozpočtová a investiční politiky aj. Spadají sem i patenty, obchodní známky nebo autorská práva.
- **Politická** – Stávky, národnostní a rasové nepokoje, války, teroristické akce aj. Tyto akce jsou zdrojem politické nestability nebo zasahují do funkce státu. Zahrnují se sem i rizika z podnikání v zahraničí, neboť ty mohou mít bariéry a exportní omezení apod.
- **Enviromentální** – Podoba nákladů na odstranění škod na životním prostředí nebo uvedením procesů do souladu se zákonem o ochraně životního prostředí. Dále také danění využívání neobnovitelných zdrojů apod.
- **Lidský činitel** – Jsou odvozené od zkušeností a kompetence i jednání relativních subjektů. Hlavními riziky jsou ztráty důležitých zaměstnanců, specialistů, nebo stávka či sabotáž.
- **Informační** – jedná se o data a informační systémy firmy, které mohou být zneužity díky nedostatečnému zabezpečení, jak interními (zaměstnanci), tak externími (hackeri) subjekty.
- **Zásah vyšší moci** – Havárie způsobené působením živelních pohrom různého druhu (meteorit, sopečná aktivita, povodně, tornáda, změny klimatu aj.).
- **Strategická rizika** – objevení nových technologií, významné změny trhu nebo rychle se měnící preference spotřebitelů.
- **Operační** – rizika chybných jednotlivých procesů ve firmě.

(Fotr, a další, 2014; Korecký, a další, 2011)

2.2 Analýza rizik – Identifikace a hodnocení

Jedná se o jeden z prvních kroků procesu snižování rizik, kde se hrozby definují, je určena pravděpodobnost jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, stanovuje se tedy jejich závažnost (Korecký, a další, 2011; Fotr, a další, 2014):

- Identifikace aktiv – vymezení, popis subjektu a aktiv, které analýza zahrnuje.
- Stanovení hodnoty aktiv – určení hodnoty na základě významu pro subjekt a možné dopady, kdyby došlo k jejich ztrátě, změny či poškození.
- Identifikace hrozeb a slabin (zranitelnost) – rozpoznání druhů událostí a činností které mohou mít negativní dopad na hodnotu aktiv.
- Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti – určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči hrozbě.

Analýza nikdy není brána jednotně a dost často rozčleňuje do dvou fází: Identifikace a hodnocení rizik

- Identifikace rizik, což mohou být události, jevy, faktory, které mají buď negativní, nebo pozitivní dopad na výsledky aktivit firmy, jejich projektů aj. Jako součást identifikace se stanovuje důležitost (pravděpodobnost výskytu a velikost dopadů) a díky tomu se lze upnout a věnovat větší pozornost významným rizikům a ty nevýznamné ignorovat.
- Stanovení úrovně rizika na základě dopadu výskytu rizik na výsledky firemních aktivit. Jedná se v podstatě o měření rizika v podobně pravděpodobnosti těchto dopadů a kvantitativně/kvalitativně je určit.

2.2.1 Identifikace rizik a její metody

V této fázi je nejdůležitější najít co největší možné množství rizik, ohrožující náš projekt, správně jim porozumět a správně je popsat. Vždy je lepší najít co největší množství, i to, které se může jevit zcela bezvýznamné a pak ho později vyřadit, než se soustředit pouze na ty nejvýznamnější hned ze začátku a ostatní ignorovat.

Aby identifikace rizik proběhla úspěšně a získalo se co nejvíce kvalitních dat, je dobré začlenit maximální možné množství zainteresovaných stran od běžných zákazníků po interní experty apod. Dále je taky důležité při analýze nezkoumat projekt jako celek, ale rozdělit ho

do několika menších souborů a ty analyzovat odděleně, díky tomu vzniká větší šance, že neuniknou žádné významné aspekty, problémy či otázky.

Metody identifikace rizik

Existuje nespočet metod, které lze použít, avšak je velice důležité, vybrat tu správnou. Metoda, kterou zvolíme by měla pasovat do našeho projektu (veškeré informace které pro metodu potřebujeme, máme k dispozici) a data, které budou výstupem nám poskytnou relevantní informace k analýze. Mezi takové metody patří:

- Posouzení dokumentace a báze znalostí
- Metody získávání informací:
 - Brainstorming
 - Provedení „Pre-Mortem“
 - Technika nominální skupiny
 - Diagramy příbuznosti
 - Strukturované rozhovory, diskuse s experty
 - Metoda Delphi
 - Dotazníky
- Analýza SWOT
- Kontrolní seznamy – checklisty, promplisty
- Analýza předpokladů a omezení
- Analýza kořenových příčin (ETA, FTA, BowTie aj.)
- Diagramy:
 - Analýza příčin a důsledků (diagram Ishikawa, rybí kost)
 - Systémové a procesní diagramy
 - Diagram vlivů
 - Diagramy pole sil, analýza pole sil
- Metody pro identifikaci a následnou analýzu a nebezpečí a poruch

2.2.2 Hodnocení rizika

Jednou z klíčových fází je hodnocení rizika, a proto by se mu měla věnovat velká pozornost. Výsledkem jsou hodnoty, které jsou buď přijatelné nebo nepřijatelné a na které musí být zvolena nejvhodnější varianta ošetření.

Základem hodnocení nebo měření rizika je stanovení číselných charakteristik v podobě variability (pravděpodobnost ztráty, rozptyl či směrodatné odchytky) zvoleného kritéria. Na to lze použít kvantitativní formu hodnocení (pokud známe kritéria) nebo formu kvalitativní, pokud nám takové údaje chybí. Oba způsoby měření rizika mají své místo, použití, kladné i záporné aspekty.

Kvantitativní měření

Kvantitativní měření je číselné stanovení velikosti rizika určité podnikatelské aktivity, firemního aktiva či firmy jako celku. Kritérium hodnocení by mělo být vždy číselné, např. zisk firmy za určité období, rentabilita, tržní hodnota k určitému datu aj.

Dle (Fotr, a další, 2014) k tomu mohou sloužit:

- Pravděpodobnosti nedosažení (případně překročení) určité hodnoty kritéria;
- Statistické charakteristiky variability kritéria, zahrnující rozptyl, směrodatnou odchytku a variační koeficient;
- Hodnoty kritéria, které budou překročeny (či nedosaženy) se zvolenou pravděpodobností.

Kvalitativní charakteristiky rizika

Pokud nemáme dostatek informací a dat k provedení kvantitativního měření, lze využít styl verbální charakteristiky v podobě slovních popisů. Např. velikosti rizika můžeme určit podle tabulky 2.

Tabulka 2 Stupnice kvalitativního vyjádření rizika

Stupeň	Slovní charakteristika rizika
1	velice malé riziko
2	malé riziko
3	střední riziko
4	vysoké riziko
5	zvláště vysoké riziko

Stupnice v tabulce výše je pouze příklad a neznamená to, že existuje jenom tato jediná. Podle aspektu lze tabulku zkrátit či přidat další mezičlánky. Takto se dá stupnice modifikovat podle rizikovitosti projektu a možném množství dopadů.

2.3 Snížení podnikatelského rizika

Ofensivní řízení rizik

Jedná se o jeden z nejlepších způsobů preventivní obrany, který se vyznačuje nejprve správnou volbou rozvojové strategie firmy a její správnou implementací. Dále rozvoj silných stránek firmy a snaha dosažení pružnosti, což je rychlá reakce na změny vnitřního i vnějšího okolí. Hodně důležitý je taky model 7 S (Strategie, Struktura, Systémy, Styl, Spolupracovníci, Schopnosti a Sdílené hodnoty), který lze charakterizovat i jako:

1. Schopnost firmy integrovat zaměstnance, kteří jsou pak ochotni nasadit vlastní síly v zájmu firmy;
2. Snažit se mít zákazníka na prvním, druhém nebo třetím místě tzn. Mít ho na blízku.
3. Obsadit vyšší pozice administrativy raději menším počtem lidí s orientací na vysokou kvalifikaci, spolehlivost a tvořivost.
4. Soustředit se na to co firma zná a umí a veškeré neznámé oblasti dobře prozkoumat a analyzovat.
5. Lidé jsou nejdůležitějším aktivem firmy, proto je nutná neformální komunikace a minimální tlak na vzdělání či kvalifikaci.

Retence rizika

Nebo taky podstoupení, je jedna z nejběžnějších metod řešení rizik. Rizika jsou neomezená a podnikatel jim čelí denně a některá jsou taková, které prostě řešit nemůže buď z časového nebo finančního hlediska. Tato rizika jsou vědomá nebo nevědomá, ke vědomím dochází tehdy, pokud víme o riziku, ale i tak učiníme krok díky kterému vznikne, naopak u nevědomých, riziko nerozpoznáme předem pak ho tedy ignorujeme a nevědomky ho zadržujeme. V těchto případech podnikatel podstupuje možnost ztráty, aniž by si to uvědomoval. Retence může být rovněž dobrovolná i nedobrovolná, buď

víme, co se stane a počítáme se s možnou ztrátou nebo nevíme co se stane nebo se stát může, ale nemáme způsob, jak riziko zmírnit či transferovat.

Retence rizika je velmi účinný nástroj a díky kvalitní analýze lze rozpoznat které rizika lze ignorovat. Bohužel se z toho nesmí stát zlovyk a konstantním řešením problémů retencí rizika může ve výsledku dojít až k zániku subjektu. (Venture Captive, ©2022)

Redukce rizika

Aby opatření fungovala, musí být:

1. Účinná – snížit riziko na akceptovatelnou úroveň;
2. Přijatelná – z pohledu ekologie, etiky, právním řádem apod;
3. Efektivní – nejvyšší možné snížení rizika za co nejmenší náklady;
4. Včasná – snížit riziko dřív, než dojde k hrozbě;

Dle normy ČSN ISO/IEC 27005 by měla být brána v úvahu různá omezení: „*Časová, finanční, technická, provozní, kulturní, etická, ekologická, právní, osobní, při integraci nových opatření a snadnost použití.*“

Podle toho, na co se firma soustředí, lze rozdělit redukci rizika na **redukci příčiny vzniku a snížení nepříznivých důsledků.**

Do redukce příčiny se zahrnují metody, které působí preventivně na rizika, aby je snížila nebo kompletně eliminovala (nebo alespoň redukovala na minimální akceptovatelnou hodnotu).

Ke snížení nepříznivých důsledků se doporučuje přesun rizika nebo tzv. vertikální integrace, což je rozšíření výrobního programu anebo, také diverzifikace a pojištění.

(The Investopedia Team, ©2021)

Přesun rizika

Jedná se více o defenzivní přístup jednání s riziky, mezi které může patřit uzavírání dlouhodobých smluv (minimalizace rizik vlivem výkyvům trhu), termínové obchody (hedging), Leasing, odkup pohledávek, akreditiv, inkaso, bankovní záruka apod. a dále taky franšíza, která je výhodná nejen pro velké subjekty, ale i pro menší firmy, pokud podnikatel přistoupí na podmínky franšízora a nechce si budovat „vlastní“ značku.

Společným rysem je respektování podmínek silnějšího obchodního partnera, na kterého přesouváme riziko. Tou nejrozšířenější formou v ČR jsou tzv. dodavatelské úvěry, proto se začíná stávat stále více významným faktoring a forfaiting, což je odkup pohledávek před datem splatnosti. (CFI Team, ©2021)

Diverzifikace

Jedna z nepoužívanějších metod, pokud chce firma snížit důsledky rizika.

1. Investiční nástroje

- a. Peněžní účty – běžné, spořicí, termínované vklady, různé typy spoření apod.;
- b. Pojištění – penzijní, životní. Moc se nepoužívá, protože má prakticky nulovou likviditu a je na velmi dlouhou dobu;
- c. Investiční cenné papíry – Akcie nebo jiné cenné papíry představující určitý podíl ať na právnické osobně nebo společnosti a dluhopisy;
- d. Cenné papíry kolektivního investování – podílové listy, akcie investičního fondu
- e. Ostatní investiční nástroje – finanční rozdílové smlouvy, opce, forwardy, swapy a jiné nástroje, které se odvíjí od kurzu a hodnoty cenných papírů, úrokové míře nebo výnosu.
- f. Komodity – drahé kovy, zemědělské plodiny, ropa a umělecké předměty a nemovitosti.

Investiční nástroje přináší ale několik rizik. V rámci ekonomických poměrů státu, EU a jiných nadnárodních orgánů může dojít ke znehodnocení investic, stejně tak to může ovlivnit vývoj trhu nebo riziko odvětví ve kterém se podniká. Pokud se využívá trhu cizích měn, je zde riziko volatility (kolísání kurzu) a finálně, i přesto že podnik investuje, třeba do cenných papírů, může mít problém s likviditou (zpeněžení) buďto špatným hospodařením nebo špatnými vztahy s obchodními partnery.

Proti těmto rizikům se dá chránit poměrně dobře např. termínovanými obchody nebo umístit firmu do země se stabilním systémem a právním řádem. Obecně ale platí, že je důležité investice rozložit a nevsázet jen na jeden titul.

2. Volba právní formy podnikání

Omezit důsledky lze i správným výběrem formy podnikání. Ve stručnosti:

- a. Fyzická osoba (podnikatel) – ručí celým svým majetkem.
- b. Veřejné obchodní společnosti – ručí společníci (fyzická nebo právnická osoba) společně a nerozdílně celým svým majetkem.
- c. Komanditní společnost – ručí do výše svých vkladů. Komplementáři ručí celým svým majetkem.
- d. Akciové společnosti – společnost odpovídá celým svým majetkem, ale akcionáři za závazky neručí.
- e. Družstvo – odpovědnost za porušení závazků ručí celým svým majetkem. Pokud se tak určí, členská schůze může uložit členům povinnost přispět na úhradu ztráty.

3. Rozšíření výrobního programu

Další hodně populární způsob diverzifikace je tzv. rozšíření výrobního programu. Cílem je vyrábět více různých dalších produktů, aby důsledky poklesu poptávky po jednom produktu byly kompenzovány poptávkou po jiném. Způsob rozšíření může být buď vertikální nebo horizontální. U vertikální se může část materiálu potřebného k výrobě daného produktu vyrábět ve firmě a místo obchodních řetězců si může firma vzít do vlastních rukou distribuci. Při horizontální se rozšiřuje výroba o další produkty různé povahy, které mohou doplňovat náš původní program nebo vycházet ze znalostí firmy. Není to časté, ale může dojít k tzv. příbuzné i nepříbuzné diverzifikace kdy může podnik vyrábět něco, aby rozšířil své know-how, co nebude příbuzné výrobkům, které doposud vyráběl anebo, otevře nové pobočky či firmy, které budou nabízet úplně jiné služby či produkty.

Diverzifikace je velmi silný nástroj, a proto je důležité vědět, kdy jej nasadit. Prvním krokem je analýza oboru a zjistit, zda obor, ve kterém působí firma má „budoucnost“, je atraktivní a není ohrožen silnou konkurencí apod. Dále je dobré provést analýzu nákladů, tedy, náklady vstupu do nového podnikání nesmí spotřebovat všechny budoucí zisky. Posledním krokem je otázka, zda je diverzifikace potřebná, protože na sebe váže finanční zdroje a pokud ji firma aplikuje, musí mít jistotu že díky ní, nabude konkurenčních výhod. (Hučka, 2021; David, ©2021)

Pružnost firmy

Typická metoda pro malé a střední firmy, protože můžou měnit výrobky podle poptávky, což by bylo pro velké firmy nákladné a časově neuskutečnitelné. Co se týče pružnosti tak nejde pouze o výrobu, ale i o změnu struktury vedení a systému řízení (pružnost rozhodování manažerů, systém projektování, změna dodavatelů i odběratelů, nové styly výroby apod.). Pružnost firmy lze taky označit dobou, během níž je firma schopna reagovat na změny trhu.

Sdílení rizika

Riziko se rozdělí mezi několik účastníků, ať už to jsou obchodní partneři, sdružení několika firem přes různé strategické aliance v oblasti výroby, prodeje, výzkumu nebo vytvoření tzv. joint venture, což je společný podnik. Často dochází ke spolupráci nebo spojení z důvodu vysokých nákladů na jedince nebo větší šance proniknout na nový trh a potenciálně získat ten největší segment.

Mezi hlavní výhody může patřit zvolený podíl účastníků, kde neúspěch neohrozí finanční stabilitu jednotlivých subjektů. Další výhodou jsou společné zkušenosti jednotlivých účastníků a větší šance získání úvěru od bankovních institucí. Samozřejmě díky tomu že se firmy spojí, musí očekávat s přerozdělením zisku, který se dělí podle kapitálové účasti podniku.

Využití této metody má ale svá rizika, převážně ve stylu řízení, kde si nemusí partneři rozumět, mohou vznikat konflikty apod.

Pojištění

Jeden z nejstarších typů formy přenosu rizika. Firma se bojí velké ztráty, proto přenesla za poplatek, veškerou zodpovědnost na pojišťovnu, který kryje škody zcela nebo částečně (to se odvíjí od smlouvy a typu pojištění). Jak říká (Smejkal, a další, 2013):*“Pojištění je alternativou k vytváření vlastních rezerv pro budoucí negativní události“*

Primární výhodou je snížení objemu vázaného kapitálu. Nevýhodou jsou ale nutné úhrady pojistného a specifické podmínky, které musí být nabity, aby mohla pojišťovna vyplatit pojistné.

Vyhýbání

Jedna z metod řešení rizik, která je spíše negativní a nedoporučuje se. Vzhledem k tomu že skoro veškerá rozhodnutí přináší rizika je extenzivní volba této metody zcela nepřipustná a podnik se tak připravuje o příležitosti, výdělek a výsledek své podnikavé činnosti, a to je dosažení specifického cíle.

Získání dodatečných informací

Nejdůležitější a nejzákladnější metoda snižování rizika nejen v podnikatelské praxi. Nedostatek informací je často primární důvod selhání na trhu, proto je důležité zjistit kdo jsou naši konkurenti, co vyrábí, jaké služby poskytují a nejde jen o konkurenci. Při rozhodování nebo výběru vhodných metod je důležité mít maximální množství kvalitních informací, protože bez nich může dojít k nepříznivému výběru (kvalitní aktiva se zamění za ty nekvalitní) a k morálnímu hazardu (podstoupení vyššího rizika).

Vytváření rezerv

Jedná se o aktiva určená pro použití za mimořádných okolností. Firmy si vytvářejí hmotné a finanční rezervy. Rezervy materiálové umožňují firmám eliminovat výkyvy dodávek. Finanční zase slouží k přežití špatného období, aby se zachoval hladký průběh výroby a funkčnost samotné firmy. Dále účetní rezervy, ty jsou dané ze zákona a může sloužit k budoucím opravám, úhradám kurzových ztrát apod. podobné jsou rezervní fondy u třeba akciových společností, ale výše financí je většinou moc malá na to, aby pokryla vysokou ztrátu.

Při vytváření rezerv je důležité správně tyto rezervy stanovit a ohodnotit, zda je nutná taková výše a jestli opravdu pokryje možné ztráty, a aby se z těchto financí nestaly tzv. mrtvé peníze. (Smejkal, a další, 2013; Korecký, a další, 2011)

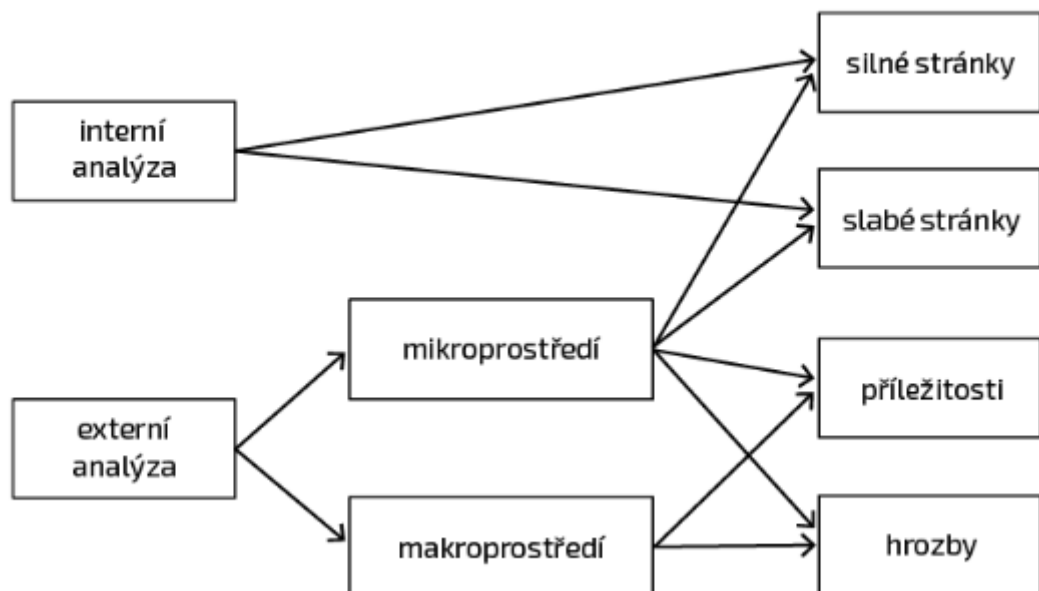
3 METODY VYUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI

V této části budou popsány metody, které budou využity v části praktické.

3.1 SWOT

Používá se k provázání vnějších a vnitřního prostředí podniku. Je rozdělena do čtyř částí:

1. Silné stránky (strengths).
2. Slabé stránky (weaknesses).
3. Příležitosti (opportunities).
4. Hrozby (threats).



Obrázek 1 Zdroje SWOT analýzy (Šafrová Drášilová, 2019)

Oproti klasické analýze vnějšího a vnitřního prostředí má SWOT analýza několik výhod. Pokud je dobře zpracovaná, poskytne přehledná a srozumitelná data pro čtenáře, ale musí být vytvořena správně a musí využívat kvalitní množství relevantních informací. Tato metoda má ve snaze zachytit klíčové faktory, tzn. podložená fakta a žádné domněnky, dohady nebo zbytečnosti. Každá složka by měla mít svůj důvod a jednotlivé položky by měly být seřazeny podle důležitosti, nejlépe očíslované.

Nejdůležitější část SWOT analýzy je její vyhodnocení. Veškeré informace, které máme v matici se snažíme provázat mezi sebou tzn. provážeme silné a slabé stránky s příležitostmi a hrozbami.

Výsledkem matice jsou 4 různé vazby:

1. Díky silným stránkám se využije příležitostí (S-O)
2. Snaha odstranit slabé stránky, aby se využilo příležitostí (W-O)
3. Silné stránky se využijí k odvrácení hrozby (S-T)
4. Odstranění slabých stránek, aby se snížilo riziko (W-T)

		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	S-O strategie: Díky silným stránkám využijeme příležitost.	W-O strategie: Odstraněním slabé stránky budeme mít možnost využít příležitost.
	Hrozby	S-T strategie: Silnou stránku využijeme pro snížení rizika nebo dopadu hrozby.	W-T strategie: Odstraněním slabé stránky snížíme riziko nebo dopad hrozby.

Obrázek 2 SWOT matice (Šafrová Drášilová, 2019)

3.2 PEST

Jedna z nejjednodušších a pro většinu podniků dostačujících analýza. Rozděluje vlivy makroprostředí na:

- 1 **Politicko-legislativní** – Antimonopolní zákony, ochrana spotřebitele a živ. prostředí, daňová politika, regulace v oblasti zahraničního obchodu, pracovní právo, politická stabilita apod.
- 2 **Ekonomické** – trendy HDP, kurzy, kupní síla, úrokové míry, nezaměstnanost, inflace, průměrná mzda, vývoj cen energií apod.
- 3 **Sociokulturní** – úroveň vzdělání, vývoj populace, přístup k práci a volnému času, kulturní zvyky, náboženství apod.

- 4 **Technologické** – technologické trendy, vyspělost regionu, energetický, dopravní a komunikační stav, rychlost přesunu informací z výzkumu do praxe apod.

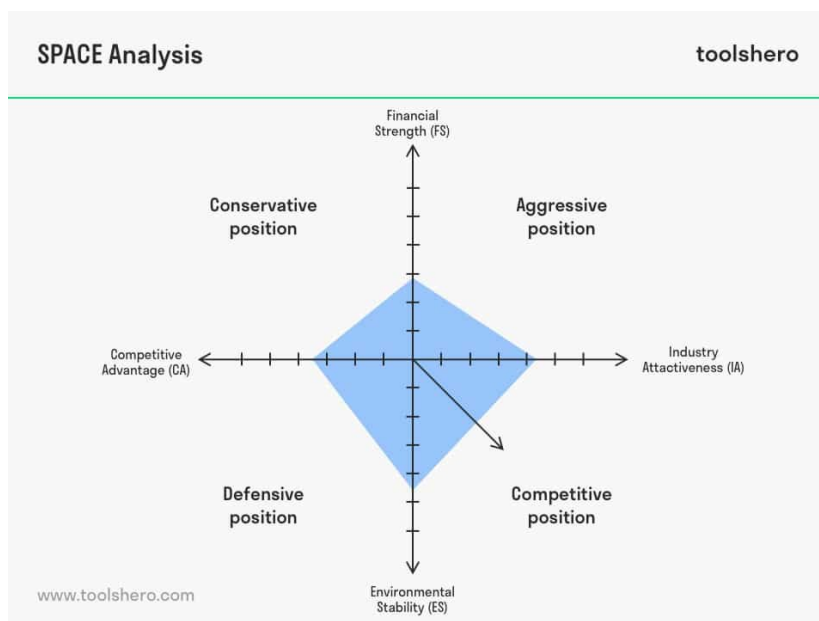
Aby analýza PEST splnila svůj účel je nejdůležitější si nejprve vybrat všechny možné oblasti, které ovlivňují nebo mají potenciál ovlivnit v budoucnosti zvolený podnikatelský subjekt. Stejně tak jako u analýzy rizik musíme u oblastí vybrat specifické informace a seřadit je podle důležitosti a každý vliv důkladně popsat tzn. proč zrovna tato oblast může dělat problémy nebo proč je důležitá.

Metoda PEST jde i modifikovat např. na STEP (přeházení témat), PESTLE (přidání legislativních + ekologických faktorů), STEEPLED (legislativní, ekologické a demografické faktory navíc) a ještě STEER (sociokulturní, technologické, ekonomické, ekologické a regulační faktory).

(Šafrová Drášilová, 2019; Edolo, s. r. o., ©2019; Cimbálníková, a další, 2013)

3.3 SPACE

Strategy (Strategie), Position (pozice), ACTION (Akce), Evaluation (Hodnocení). V této analýze hraje velkou roli vnitřní a vnější prostředí organizace. Analýzu představuje matice, kde se horní část osy Y nazývá „Finanční Síla“, spodní část Y „Stabilita prostředí“. Vlevo na ose X „Konkurenční výhoda“ a napravo „Atraktivita odvětví“. Pozice na této matici pak určuje, zda má podnik konzervativní, agresivní, defenzivní nebo konkurenční postavení.



Obrázek 3 SPACE matice (Mulder, ©2019)

- **Stabilita prostředí (SP)** – Technologická adaptace, ekonomika (inlace), stabilita trhu (znevýhodnění investic), konkurence, pružnost cen, substituty.
- **Přitažlivost odvětví (PO)** – Potenciál růstu a zisku, finanční stabilita, tvorba pracovních míst.
- **Konkurenční výhoda (KV)** – Čím větší výhody, tím víc se posune křivka doleva. Mezi takové výhody může patřit podíl na trhu, kvalita produktu, životnost produktu, inovace, loajální zákazníci.
- **Finanční síla (FS)** – Křivka jde s finanční silou směrem nahoru. To zahrnuje investice, peněžní likvidita, úroveň zadluženosti a obrát zásob.

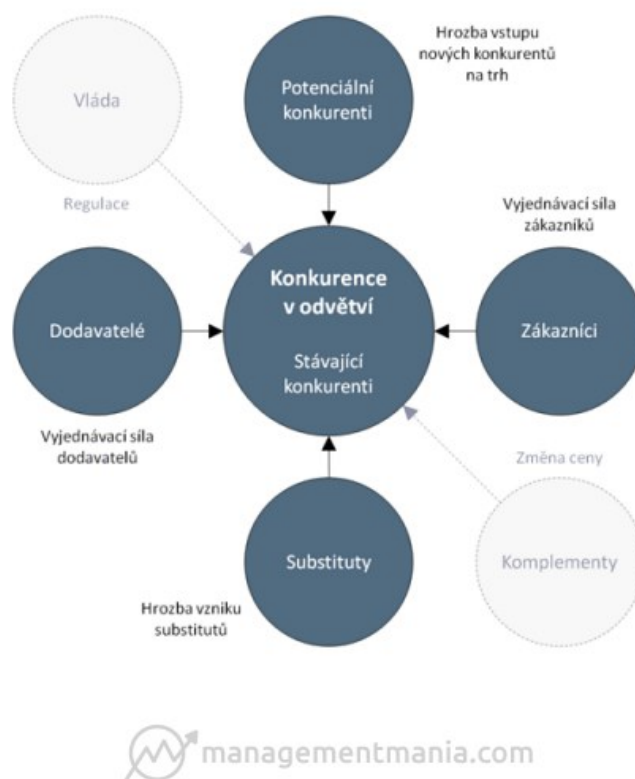
Podle toho, kde se podnik nachází na matici lze určit vhodnou strategii

- **Agresivní postavení:** Vyskytuje se konkurenční výhoda, stabilní a atraktivní odvětví. Rizikovým faktorem může být budoucí konkurence. Podnik má prostor na větvení a může zvýšit svůj podíl na trhu.
- **Konkurenční postavení:** Podnik má jistou konkurenční výhodu v atraktivní a relativně nestabilním prostředí. Finanční síla je kritická, nutnost hledat způsoby upevnění.
- **Konzervativní postavení:** Podnik by měl chránit své dobré produkty, neboť jsou ohroženy konkurenceschopností. Stabilní odvětví a nízká míra finančního růstu společnosti.
- **Defenzivní postavení:** Odvětví není atraktivní, chybí konkurenceschopné produkty i finanční prostředky. Je potřeba snižovat výrobní náklady, omezovat investice a zvážit odchod nebo přejít do jiného odvětví. (Mulder, ©2019; Hajíček, ©2014)

3.4 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza pěti sil nebo také Porterův model pěti sil je analýza konkurentů a trhu, přesněji odvětví a jeho rizika. Podstatou je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu. Model pracuje s pěti prvky:

- Stávající konkurenti – Jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku/služby.
- Potenciální konkurenti – možnost že vstoupí na trh a ovlivní cenu nebo množství výrobku či služby.
- Dodavatelé – ovlivnění ceny skrze potřebné vstupy na výrobu/službu.
- Kupující – ovlivnění poptávky, a tedy ceny výrobku/služby.
- Substituty – jiná služba/výrobek, který je částečně schopný nahradit ten co podnik vyrábí/poskytuje. (Managementmania, ©2016)



Obrázek 4 Porterův model pěti sil (Managementmania, ©2016)

3.5 Lean Canvas

Lean Canvas poskytuje obecný přehled a využívá základní parametry na jedné přehledné stránce. Nezachycuje pouze službu a produkt, ale celý proces předávání hodnoty. Hlavním účelem Lean Canvasu je utřídění myšlenek a hledání odlišností. Vysoká využitelnost tkví v jednoduchosti, přímočarosti a provázanosti.

Lean Canvas
Podnikatelský plán na jedné straně papíru
Online kurz zdarma na www.leancanvas.cz

Projekt: _____ Autor: _____ Datum: _____
Verze # _____

Problém Jaké jsou 1-3 nejpalčivější problémy vašich zákazníků?	Řešení Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?	Unikátní nabídka hodnoty Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka?	Neférová výhoda Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?	Zákazníci Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?
Existující alternativy Jak zákazníci řeší své problémy dnes?	Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (záhlavice, aktivace, koeficient, tržby, doporučení)?	Srozumitelný opis Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí již existujících?	Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům?	První vlašťovky S kým můžete začít nejříve?
Struktura nákladů Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?		Cenový model Jak naceníte vaše řešení problému?		

Lean Canvas vytvořil Ash Maurya na základě Business Model Canvasu, je distribuován pod licencí CC BY-SA 3.0. Přeložili Jan Veselý a Petra Hájková.

Obrázek 5 Lean Canvas (Maurya, ©2020)

Hl. struktura se skládá z (Košturiak, ©2014):

- Zákazníci – Kdo si koupí produkt, kdo bude uživatelem a na jaký typ zákazníka se produkt cílí.
- První vlašťovky – První zákazníci, kteří se odváží vyzkoušet produkt.
- Problém – S jakými problémy se může uživatel setkat při využívání produktu a naopak, jaké potřeby produkt naplní.
- Unikátní hodnota – V čem je produkt odlišný od konkurence.

- Srozumitelný popis – Jednoduchá, přesná, stručná prezentace produktu, která zaujme.
- Neférová výhoda – Co má podnik na rozdíl od konkurence v čem se odlišuje a co z toho může konkurence okopírovat nebo koupit.
- Cesty k zákazníkům – Jakým způsobem se předá zákazníkovi informace o produktu a jaký styl marketingu firma použije.
- Indikátory – Jaké jsou indikátory podniku, jak se dají měřit. Podle čeho se pozná, zda je produkt úspěšný.
- Alternativy – Jak zákazníci řeší své potřeby ještě, než podnik začne poskytovat nový výrobek. Jaká je síla konkurence.
- Cenový model – Kolik bude produkt stát a jak se cena stanoví.
- Struktura nákladů – Všechno, co se spotřebuje na výrobu. Určení ceny podle nákladů nebo poptávky.

4 SHRnutí TEoretické Části

Při zakládání nového podnikatelského subjektu je pro daného podnikatele velmi důležité, aby se seznámil se všemi náležitostmi, které jsou s takovou aktivitou spojené. Volba právní formy, sestavení podnikatelského plánu, analýza a vyhodnocování atraktivity samotného odvětví jsou jednotlivé krůčky k úspěšné budoucnosti na trhu.

Dále je důležité pochopit, že rizika budou provázet podnik od založení až po zánik, proto je důležité vědět, jak takové rizika pomocí metod rozpoznat, identifikovat a následně analyzovat, správně je ohodnotit a na základě získaných dat uskutečnit taková opatření, která je redukuje nebo v krajních případech eliminují (odstranění objektu nebo zdroje rizika).

K analýze takových rizik může sloužit několik metod. Pro obecné představení firmy je vhodný tzv. Lean canvas, který poskytuje přehled fungování podniku a dále metody, které přinesou trochu širší pohled na věc jako je analýza PEST, která zkoumá vlivy makroprostředí, analýza SWOT, která zkoumá silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. Metoda SPACE zkoumající budoucnost odvětví nebo Porterova analýza pěti sil, která na základě odhadu a prognózy zkoumá situace v daném odvětví.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Hlavním záměrem podniku je poskytnutí platformy pro tvorbu digitálního umění, což mohou být ilustrace či koncept design a následně jeho tisk, pokud to bude zákazník vyžadovat, a finálně prodej. Mimo samotné kresby disponuje firma poradenským týmem v oblasti umění, který dokáže nasměrovat a poradit potenciálním zákazníkům, což nemusí být jenom jednotlivci, ale i celé firmy. Podnik má možnosti tisku (externí firma), který je schopný zvětšit finální dílo na rozličné druhy materiálu od papíru, plátna či méně zvyklé hliníkové pláty, což je vcelku moderní technologie, která umožní kresbám obrovskou odolnost vůči externím vlivům, a to zaručuje dlouholetou životnost. Takto vyhotovené výrobky si lze vyzvednout přímo pobočce nebo je zde možnost zaslat hotový výrobek dopravní službou.

Díky tomu, že se jedná o platformu pro digitální umění, nikoliv samotná produkce, není potřeba vlastnit obrovskou nemovitost nebo si pronajímat značné prostory. Dodavatelé, jsou v tomto případě nezávislí umělci, kteří budou skrze webové stránky prodávat svá díla a získávat zakázky. Největší náklady jsou v tomto případě pro firmu pronájem webových stránek a cloudové služby, která musí být schopná pojmout značené množství digitálních děl, což díky formátu snižuje náklady za fyzické sklady. I přesto, že konkurence je takřka nulová a podobné služby se nevyskytují v České republice, jsou zde ale rizika globálního trhu, neboť konkurence není jen v rámci okolí nebo státu, ale celého světa, nebo teda aspoň té části, která má přístup k internetu.

5.1 Charakteristika podniku

Níže jsou hlavní rysy podniku, které jej definují a blíže přibližují podobu a představují jeho koncept.

5.1.1 Právní forma

Jako právní forma podnikání byla zvolena společnost s ručením omezeným, a to především díky omezenému ručení do výše majetku společnosti a možnosti založení bez potřeby značného množství kapitálu, jak je tomu třeba u společnosti akciové (2 000 000 Kč). Dalším důvodem je množství společníků, neboť se jedná o jednoho člověka, který je zakladatel.

5.1.2 Umístění

Vzhledem k tomu, že se většina práce provádí digitálně (není zapotřebí vlastnit velkou nemovitost), je menší kancelář umístěna v centru Uherské Hradiště, ze které se koordinuje

team, řídí marketing a vyřizují objednávky. Při výběru místa hraje roli především konkurence, v okolí se vyskytují dva podniky, které poskytují část podobných služeb, ale nikoliv celý balíček.

5.1.3 Provozní doba

Jak již bylo zmíněno, umělci budou pracovat z domu a na dokončení zadané práce budou mít vytyčený „deadline“. Co se týče budovy samotné tak ta bude otevřená od pondělí do pátku od 9:00 do 15:00, kde se bude vyskytovat osoba zodpovídající za objednávky, popřípadě výdej hotových výrobků.

5.1.4 Nabídka služeb

Mezi hlavní nabídky služeb bude patřit poradenství v oblasti digitální tvorby od jednotlivých umělců, popřípadě jednatele firmy, který má s digitální tvorbou osobní zkušenosti. Samotná tvorba skrze jednotlivé umělce. A nakonec možnost tisku, který vyhotoví externí firma s možností zaslání na adresu nebo vyzvednutí na pobočce.

6 LEAN CANVAS

Pro lepší přehlednost, byl vypracován Lean Canvas, který definuje z obecného pohledu zvolený podnik.

Lean Canvas

<p>Problém Co má zákazník za problém?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nedostatek customizace - Malý výběr produktů a služeb - Obyčejný styl tisku - 	<p>Řešení Jakým způsobem vyřešíme problém?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kresby a umění na míru dle parametrů zákazníka - Data báze vyhotovených děl, kresby na míru, poradenské služby, tisk, dopravní služby - Tisk na různé typy papíru, plátno či kov 	<p>Unikátní nabídka hodnoty Čím upoutáte pozornost ?</p> <p>Pomůžeme přenést na fyzické médium nápady nebo koncept, který si zákazník přeje</p> <p>Zkušební umělci navedou a pomůžou s se směrem jakým se má tvorba vést</p> <p>Vytvoříme koncept art pro velké projekty</p>	<p>Neférová výhoda Co nelze zkopírovat nebo koupit.</p> <p>Zkušební umělci Nezvyklé a moderní služby Kvalitní způsob tisku</p>	<p>Zákazníci Kdo je náš zákazník nebo uživatel.</p> <p>Mladiství, kteří si chtějí vyzdobit dům.</p> <p>Začínající vývojáři nebo firmy, které vyžadují koncept art</p>
<p>Existující alternativy Jak řeší zákazníci problémy dnes?</p> <p>Fiverr RedBubble Displate</p>	<p>Indikátory Měřitelné ukazatele úspěchu.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Počet registrací/vytvořených účtů - Množství potenciálních návštěvníků stránek - Počet prodaných služeb za týden 	<p>High-level concept Úderná prezentace nebo stručný popis produktu</p>	<p>Cesty k zákazníkům Jaké marketingové kanály zvolit k oslovení zákazníka.</p> <p>Reklamy na webu Sociální sítě Reference od klientů Partnerské firmy</p>	<p>První vlašťovky Zákazníci, kteří se nebojí vyzkoušet produkt jako první</p> <p>Lidé ve věku 18 - 35 let, průměrný až nadprůměrný příjem, konzumují pravidelně digitální média zábavního průmyslu (filmy, hry)</p>
<p>Struktura nákladů Za co bude firma platit. Fixní a variabilní náklady.</p> <p>Hosting stránek Cloudové úložiště Plat zaměstnanců Pronájem budovy Náklady na externí služby (tisk, doprava)</p>			<p>Cenový model Z čeho bude firma získávat prostředky.</p> <p>Reklama na stránkách. Prodej služeb. Prodej již vyhotovených digitálních děl v online formátu.</p>	

Obrázek 6 Vypracovaný Lean Canvas

7 ANALÝZA PEST

Jedná se o analýzu politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí a faktorů, které ovlivňují nebo mohou ovlivňovat organizaci/projekt. Aby tato analýza poskytla dostatečné množství informací, je důležité nalézt co největší množství vlivů v každé kategorii.

7.1 Politicko-právní faktory

Rozdělení politické moci a její institucionální zakotvení ve státě definují Českou republiku, respektive její politický systém. Česká republika je parlamentní republikou, zastupitelskou demokracií a unitárním státem. Parlament je orgánem, který představuje zákonodárnou moc. Prezident a vláda, v jejímž čele stojí předseda vlády, jsou představiteli výkonné moci v zemi. Představiteli soudní moci jsou čtyř članková soudní soustava a Ústavní soud.

V rámci vzájemné spolupráce je nutné dodržovat pravidla a předpisy Evropské unie, jejímž členem je Česká republika od roku 2004.

Pro dobré fungování každého podniku je zásadní mít přehled o zákonech, pravidlech a předpisech, které řídí toto odvětví a mnoho aspektů trhu s digitálním uměním. Specifickou výzvou pro podnik však může být příchod nových předpisů nebo taková regulace stávajících zákonů, na které by firma nebyla schopna reagovat a dodržovat je. Řádný chod firmy by mohl být tímto problémem ztížen.

Mezi nejdůležitější zákony patří zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních organizacích, který upravuje podmínky jejich vzniku, fungování a veškeré náležitosti s touto problematikou spojené. Dále zákon o daních z příjmu č. 586/1992 Sb., který upravuje daně z příjmu fyzických i právnických osob. Dalším významným zákonem je zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, který upravuje pracovněprávní vztahy, které se vyvíjejí mezi zaměstnanci a zaměstnavateli po dobu trvání pracovního poměru. A v případě tvorby digitálních děl nesmí být opomenut zákon č. 121/2000 Sb. O autorských právech.

I přesto že firma zaměstnává převážně nezávislé umělce, je potřeba udržovat ve stabilním chodu firmu samotnou, a protože je každý zaměstnavatel odpovědný za své zaměstnance, musí podnik pamatovat i na dodržování zákonů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. V důsledku toho je nezbytné pravidelně školit zaměstnance v oblasti BOZP a dalších relevantních tématech s ním spojené.

7.2 Ekonomické faktory

Na společnost mají velký vliv ekonomické podmínky a celkové hospodářské klima. S pomocí těchto údajů může společnost lépe upravovat své služby, vybírat vhodné mzdy zaměstnanců a hodnotit kvalitu nabízených služeb. Hrubý domácí produkt, inflace, průměrná minimální mzda a další ekonomické ukazatele patří mezi ty nejpodstatnější.

Hrubý domácí produkt (HDP)

Makroekonomickým ukazatelem finanční prosperity země je její HDP. Je jedním ze zásadních ukazatelů toho, jak se vyvíjí národní hospodářství. Počítá se v průběhu jednoho roku. Hrubý domácí produkt byl v prvním čtvrtletí dle odhadu o 0,7% vyšší než v předchozím čtvrtletí a v porovnání se stejným čtvrtletím minulého roku vzrostl o 4,6 %.

Inflace

Jedním z dalších důležitých ukazatelů je inflace, což je ukazatel růstu cenové hladiny zboží a služeb v ekonomice. Průměrná roční míra inflace v roce 2021 byla 3,8 %, v lednu roku 2022 se pohybovala na 9,9 % a k červnu téhož roku vyšplhala na 17,2 %.

Mzda

I přesto že, průměrná mzda se v České republice každoročně zvedá, tak většina osob na takovou mzdu nedosáhne. V roce 2021 byla průměrná měsíční hrubá mzda ve velikosti 36 898 Kč v rámci ČR a ve Zlínském kraji 32 552 Kč. A za rok 2022 se zvedla průměrná mzda o 1031 Kč na 37 929 Kč a pro Zlínský kraj o 750 Kč na 32 302 Kč.

Co se týče mzdy minimální, tak byla v roce 2021 15 200 Kč a narostla o 1000 Kč k roku 2022, tedy nad 16200.

Daň z přidané hodnoty (DPH)

DPH neboli daň z přidané hodnoty je hlavním zdrojem příjmů do státní rozpočtu. Běžní občané platí tuto daň nepřímou. Tato daň má 3 sazby, základní, ta je 21 %, dále snížená ve výši 15 % a další 10 % podle zákona č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty.

(Český statistický úřad, 2022)

7.3 Sociálně-kulturní faktory

Česká republika je na 26 pořadí indexu lidského rozvoje, což spadá do kolonky „velmi vysoká úroveň“, s meziročním průměrným růstem 0,41 % dle rozvojového programu OSN, které byly založeny na datech z roku 2018. Vysokoškolské vzdělání oproti minulému roku vzrostlo o necelých 5 % a nezaměstnanost se naopak snížila a to ze 3,4 % na 2,5 %.

(Český statistický úřad, 2022; United Nations Development Programme, 2019)

Zlínský kraj je jeden z nejmenších v republice a taky se vyznačuje společně s krajem Karlovarským, nejmenší mzdou k roku 2021. I přesto, že se v hradišti uskutečňují každoroční slavnosti, což přiláká spoustu lidí, řadí se Zlínský kraj mezi třetí nejbezpečnější.

7.4 Technologické Faktory

Díky kvalitní infrastruktuře má v České republice podnik velmi snadný přístup k rychlému a spolehlivému internetovému připojení díky čemuž může firma spravovat své vlastní webové stránky či sociální sítě jako formu propagace. V dnešní době je taková aktivita víceméně nutností pro funkci firem, což platí mnohonásobně u těch, které prodávají digitální tvorbu. Nejedná se pouze o propagaci, ale taky sdílení informací a komunikace s potenciálními zákazníky. Lze tedy tímto způsobem ukazovat portfolia zaměstnanců a ukazovat již vyhotovené tvorby.

Další výhodou rychlého přístupu k informacím může být sledování trendů na trhu s digitálními díly, vývoje nových technologií, softwarů, hardwaru nebo třeba nového způsobu, jak zaujmout potenciální zákazníky nebo jim nabídnout nové, inovativní služby. Díky tomu, že většina podobných firem funguje převážně v internetovém prostředí, je možné pro podnik okoukat jejich způsoby fungování a specifické funkce či služby upravit a implementovat do vlastního podnikatelského prostředí.

Samozřejmě se zlepšujícími technologiemi, si musí firma dávat pozor na rizika potenciálního útoku či krádeže. Proto je nutné zabezpečit způsoby plateb a samotnou webovou stránku a cloudové úložiště, na kterém budou veškeré díla uchována.

7.5 Shrnutí analýzy PEST

Jedny z hlavních rizikových faktorů pro podnik, jsou ty politicko-právní, neboť obsahují zákony, které mohou v budoucnu ovlivnit digitální tvorbu. K dnešnímu dni, obsahují pouze zákon o autorských právech, ale s technologickým růstem je zde šance, že se může vyskytnout zákon nový, a proto by měl vývoj toho aspektu podnik pečlivě sledovat.

Co se technologických faktorů týče, i přesto, že podnik začíná, má značnou výhodu v tom, že funguje v online prostoru a může, díky své počáteční velikosti, být velmi pružný a aplikovat nové nápady nebo se inspirovat od konkurence velmi pohodlně. Toto všechno může zapůsobit moderním dojmem na trhu a nalákat potenciální zákazníky.

8 ANALÝZA SPACE

Tato metoda se využívá ke zkoumání vnitřního (stabilita prostředí, přitažlivost odvětví) a vnějšího (konkurenční výhoda, finanční síla) okolí podniku. Na základě výsledků této analýzy lze vybrat vhodnou strategii, jakou může podnik využít. Strategie jsou 4 a to: Agresivní, Defensivní, Konzervativní a Kompetitivní.

8.1 Stabilita prostředí (SP)

Je ovlivňována faktory, které mohou být v tomto případě technologická adaptace, ekonomika, konkurence, pružnost cen a substituty.

Technologická adaptace

Technologickou adaptací se myslí rychlé přizpůsobení podniku a pružnost na trhu vývoje. Vzhledem k tomu že primárním zdrojem zisku jsou digitální produkty, jejich kvalita i rychlost výroby je s technologií úzce spjatá.

Ekonomika

Co zajímá primárně podnik tak míra inflace a stabilita trhu, tedy jaká je poptávka po digitální tvorbě. Jak už bylo zmíněno, samotná poptávka se dá balancovat zahraničním prodejem a co se samotné inflace týče, každý z umělců má své ceny a víceméně si je určuje sám, takže je na něm, zda chce nebo nechce využívat platformu, kterou poskytuje firma.

Konkurence

Služba i produkt má celosvětovou konkurenci, proto je pro podnik důležitá kvalita, rychlost a cena oproti zahraničním firmám.

Pružnost cen

Při vstupu podniku na trh je často těžké určit ceny služeb které nabízí, proto je důležitá jejich pružnost. Vzhledem k tomu, že produkt jde přímo k odběrateli od dodavatele (umělec) bez zbytečných změn, je snaha upravovat ceny za chodu a eventuálně se ustálit na stabilním bodě.

Substituty

Služby, které firma poskytuje se skládají z několika kroků: Poradenství, návrh, tvorba a samotný tisk. Každý z těchto kroků lze přeskočit nebo využít jiné podniky přímo na jednu

z těchto služeb. V okolí se nachází podniky, které se specializují na samotný tisk, avšak žádné na tvorbu customizovatelných (tvorba přímo na míru, dle uživatelských potřeb) děl.

8.2 Přitažlivost odvětví (PO)

Přitažlivost se hodnotí podle faktorů růstu nebo ziskovosti potenciálního odvětví.

Potenciál růstu/ Potenciál zisku

Podnik pracuje kompletně digitálně a platforma je otevřená volně umělcům, kteří ji chtějí využít. To znamená, že růst je omezený technologickou kapacitou. Díky technologickému vývoji, se může dále podnik věnovat kromě 2 D taky 3 D modelování, popřípadě grafickému designu apod.

V případě extrémního zájmu je už pak na podniku, zda nebude lepší vytvořit přísnější komisi, která bude regulovat tok nových zaměstnanců nebo zvolí cestu prémiových účtů nebo jiného zpoplatnění za využívání této platformy.

Finanční stabilita

Jeden z hlavních nákladů je cloudové úložiště (server), na kterém bude firma působit a na kterém budou uložena veškerá díla a pronájem menší kanceláře, která bude sloužit jako výdejní místo. Díky moderní infrastruktuře není v dnešní době problém takový server zakoupit s možností budoucího navýšení kapacit. Kromě samotného serveru půjde menší částka na chod sociálních sítí, skrze které se bude firma propagovat a na tisk a dopravu samotných děl.

Příjmy půjdou přímo ze sazby, kterou si podnik určuje při prodeji děl, tisku, dopravy a poradenských služeb.

Složítost vstupu na trh

Trh je rozsáhlý, je globální a dá se do něj vstoupit velice snadno, bohužel to taky může firmu rychle pohřbít. Jak již bylo zmíněno, samotná udržitelnost závisí na kvalitě produktu a technologické adaptaci samotného podniku.

8.3 Konkurenční výhoda (KV)

Konkurenční výhody obsahují, co podnik nabízí oproti konkurentům a je to něco co nenabízí nikdo jiný nebo co dělá podnik výjimečnými.

Podíl na trhu

Pro tento typ podniku je podíl velice malý, neboť je velmi snadné a levné se do takového trhu dostat i pro začínajícího podnikatele.

Kvalita produktu/Životnost produktu

Produkt je v digitální podobě, takže se jeho životnost a kvalita odvíjí od způsobu jakým byl vytvořen a jakým způsobem je uložen na serveru. To může ohrozit, jako každou technologii, morální opotřebení, neboť mohou vznikat jiné standardy pro tvorbu a ukládání digitálních děl, jiné formáty souboru nebo formáty barev, ve kterém je produkt vytvářen a ukládán. Tisk digitálních děl a jejich kvalitu ovlivňují výše zmíněné formáty barev a souboru plus materiál na který je výrobek vyhotoven a kvalita tiskárny, kterou podnik disponuje.

Inovace

Díky tomu že firma vstupuje nově na trh, může se od konkurence inspirovat, vzít co funguje a co naopak fungovat nemusí a poskládat vlastní balíček, který může oslovit potenciální zákazníky.

Loajální zákazníci

Samotná loajalita se hodně odvíjí od kvality služeb, které jsou přímo úměrné ceně.

8.4 Finanční síla (FS)

Finanční síla podniku určuje, jak je podnik silný na trhu.

Investice

V případě velmi malého kapitálu a nízkému počtu dlouhodobých aktiv, může podnik investovat pouze do kvalitnějšího serveru

Peněžní likvidita a Úroveň zadluženost

Díky velmi nízkému množství kapitálu bez nutnosti vlastnit značné množství aktiv, není nutné, aby se podnik nezbytně zadlužoval za účelem nákupu strojních zařízení, jak tomu bývá často u jiného typu odvětví.

Obrat zásob

Zásoby jsou pro podnik hotové výrobky, které jsou přímo od dodavatele (nezávislý umělci) rovnou k odběrateli (v digitální formě) nebo k tisku. Takový obrat je velice krátký.

Cashflow

Základním příjmem bude pro firmu procentuální podíl z prodeje uměleckých děl, poskytování služeb spojené s tvorbou umění, a tisku. Tyto služby nejsou sériové a díky tomu nemůže podnik očekávat stabilní cashflow, protože umění a zakázky nelze plánovat. V průběhu prvních let podnik zjistí, která období jsou příznivější, ale stále je to něco, co se dá pouze odhadnout.

8.5 Výpočet analýzy a zasazení do matice

K výpočtu analýzy SPACE je potřebné ohodnotit každý ze zvýšených faktorů. Toho se docílí tak, že se jednotlivým podsložkám udělí kladná hodnota od 0–6 (přitažlivost odvětví, finanční síla) nebo negativní hodnota od -6–0 (stabilita prostředí, konkurenční výhody). Vzhledem k tomu že množství podsložek není u každého faktoru stejné, je nutné veškerá čísla sečíst a poté vydělit celkovým množstvím.

Tabulka 3 Analýza SPACE, stabilita prostředí

Stabilita Prostředí (SP)	$((-6) + (-4) + (-5) + (-2)) / 4 = -4,25$
Technologická adaptace	-6
Ekonomika	-4
Pružnost cen	-5
Substituty	-2

Tabulka 4 Analýza SPACE, přitažlivost odvětví

Přitažlivost Odvětví (PO)	$(4+5+6) / 3 = 5$
Potenciál růstu/potenciál zisku	4
Finanční stabilita	5
Složitost vstupu na trh	6

Tabulka 5 Analýza SPACE, konkurenční výhody

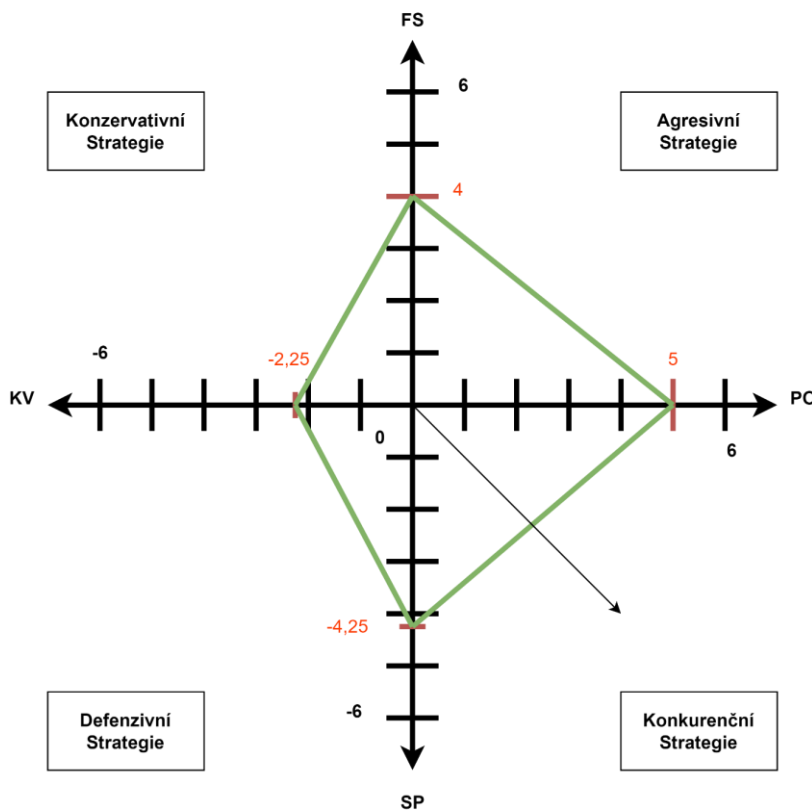
Konkurenční výhody (KV)	$((-1) + (-4) + (-2) + (-2)) / 4 = -2,25$
Podíl na trhu	-1
Kvalita výrobku/životnost produktu	-4
Inovace	-2
Loajální zákazníci	-2

Tabulka 6 Analýza SPACE, finanční síla

Finanční síla (FS)	$(2+4+4+5+5) / 5=4$
Investice	2
peněžní likvidita	4
Úroveň zadluženosti	4
Obrat zásob	5
Cash Flow	5

Po finálním dosazení bylo zjištěno z tabulek, že Stabilita prostředí (SP) se rovná -4,25, přitažlivost odvětví (PO) se rovná 5, konkurenční výhody (KV) se rovnají -2,25 a finanční síla (FS) je rovna 4.

Pro vyhotovení matice a zjištění vhodné strategie pro podnik je nyní nutné nanést výše zmíněné hodnoty do matice a propojit je mezi sebou



Graf 1 Grafické vyhodnocení SPACE analýzy

8.6 Vyhodnocení analýzy a výběr vhodné strategie

Z výpočtů a nanesení dat do matice, vyšly jen o vlásek dvě vhodné strategie, a to strategie Konkurenční a strategie Agresivní. Budou zde popsány obě strategie a směr, jakým se firma může vydat.

Konkurenční strategie

Strategie, která se často využívá při vstupu na trh, kde je obrovská konkurence a atraktivní odvětví a díky tomu firma ovládá velmi malou část trhu, což se dá aplikovat přímo na tento typ podniku. Jedno z nejjednodušších řešení je spojení s jinou firmou tzv. fúze, buďto sloučením (jedna firma zanikne) nebo splynutím (zánik obou a vytvoření nové), dále aliance s jinými podniky, které poskytují stejné nebo podobné služby a můžou se vzájemně doplňovat. Pokud se podnik nechce spojit s konkurencí, musí využít rychle se rozvíjejícího trhu a jeho atraktivitu. Díky kompletní digitalizaci je velmi důležitá pružnost a konstantní sledování nových trendů a jejich aplikování. Dále využití nových technologií za účelem snížení nákladů, což může pomoci v konkurenčním boji. Taková strategie se plánuje na delší

dobu (několik let) se snahou pomalu budovat místo na trhu na průměrnou až nadprůměrnou úroveň. Konkurenční strategie je většinou prekurzor agresivní strategie, jakmile je podnik na dobré cestě a je schopný se udržet na trhu, musí přemýšlet nad svým rozvojem a začít trošku útočit na konkurenci.

Agresivní strategie

Při této strategii by bylo pro podnik nejlepší investovat do inovací, což pro firmu znamená, najímat kvalitnější a rychlejší umělce, což je extrémní problém při startu nové entity, která ještě nemá vybudované know-how. Dále sledovat konkurenci, které je mnoho a snažit se něco přiučít, inspirovat se nebo prostě ukrást, pokud se budou znovu ignorovat samotní umělci, znamenalo by to třeba jiný typ tisku, funkce webu, různé zákaznické nebo dodavatelské bonusy/prémiové účty apod. V rámci ofenzivy jde zde taky možnost agresivního marketingu a nabízením stejných služeb co konkurence za menší ceny nebo v rámci nějakého výhodného balíčku. Bohužel u tohoto typu průmyslu je aplikování takové strategie velice složité, neboť je často cílena na menší trh se snahou zlikvidovat konstantně útočit na konkurenci ve snaze ji zlikvidovat pomocí vertikální integrace nebo akvizicí jiných subjektů a tím získat větší podíl.

9 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL

Tato metoda bude použita ke zkoumání odvětví, ve kterém podnik působí. To bude dosaženo analýzou jednotlivých vlivů, které mají schopnost působit na konkurenceschopnost firmy na trhu. Mezi tyto faktory patří: stávající konkurenti, potenciální konkurenti, dodavatelé, kupující a substituty.

9.1 Stávající konkurenti

V samotném městě Uherském Hradišti se v tomto momentě nachází 2 Grafická studia a 3 možnosti offsetového tisku, z čehož pouze jeden, je s možností tisku na plátno. Žádná z výše zmíněných firem neposkytuje kombinaci služeb poradenství, customizace ilustrací a finálního tisku, což by byla pro město novinka. Samozřejmě i přesto, že se jedná o kompletní novinku, neznamená to, že podnik nebude mít konkurenci. Vzhledem k tomu, že se jedná o digitální zboží, lze jej, alespoň aspekt tvorby, zakoupit i v zahraničí a nechat vyhotovit tam a zaslat do České republiky, nebo tento krok přeskočit a služby tzv. kombinovat. Např. Na internetu najdu grafického designera/ilustrátora, nechám si od něj zhotovit digitální dílo, které pak předám jiné společnosti na tisk (nejlépe v ČR), díky čemuž se vyhneme znatelně vyššímu poštovnímu.

Jedním ze způsobů, jak najít podobné zahraniční firmy je jednoduché vyhledávání seznamu nejnavštěvovanějších platforem pro nezávislé umělce. Dále stačí tyto data porovnat s ostatními seznamy a zjistit, která jména se opakují a vybrat ty, které poskytují stejné nebo podobné služby. Na základě toho byly vybrány tyto platformy: RedBubble Fiverr, Displate, PeoplePerHour a UpWork.

RedBubble

Jedná se o firmu se sídlem v Austrálii, která vznikla v roce 2006 se snem spojit nezávislé umělce a prodávat jejich kreace. Dnes prodává své výtvořky přes 700 000 umělců a návrhářů z celého světa. Oproti obyčejnému tisku, RedBubble poskytuje služby kromě tisku na plátno taky tisk na trička, kabelky, hrníčky, polštáře a spoustu dalších předmětů.

Nakupování je velmi snadné, stačí se zaregistrovat, najít dílo které se nám líbí, vybrat médium na které bude vytištěno a pak stačí objednat. Veškeré nákupy probíhají skrze oficiální stránku a umělec, jehož dílo bylo zakoupeno, dostane zprávu o transakci a stanovené % z prodeje mu přijde na designovaný účet.

Fiverr

Hlavním rozdílem mezi RedBubble je že Fiverr neposkytuje tisk, tím ale podobnosti končí. Fiverr poskytuje platformu pro velké množství digitálního zboží, od animace, programování, dabingu, po hudbu, psaní webových stránek či příběhů nebo knižních děl, co se dá vytvořit a sdílet v online světě, to fiverr poskytuje. Hlavní konkurencí Fiverru je v dnešní době firma UpWork a PeoplePerHour, která poskytuje takřka stejné služby.

Displate

Firma, která se specializuje na tisk na hliníkové pláty, kde si může uživatel vybrat rámy, typy a styly potisku a velikost. Umělci, kteří chtějí prodávat na této stránce, avšak oproti výše zmíněným firmám musí projít výběrovou komisí, kde se musí zaslat portfolio a pak čekat minimálně 2 týdny na vyjádření.

9.2 Potenciální konkurenti

Digitální průmysl je konstantně se rozvíjející a úzce spojený s inovací a vznikem nových technologií. Každé dva roky se skoro zdvojnásobuje výpočetní technika. Vytvářet digitální umění je rok od roku lehčí a už to není jak dříve, kdy jedinec potřeboval utratit značné množství peněz na osobní počítač, který zvládne takové kalkulace. Hrozba konkurence je tedy velmi pravděpodobná v nadcházejících letech, ale není zde kompletní jistota určit, jakým směrem se technologie vydá a jestli umění eventuálně nenahradí umělá inteligence.

9.3 Dodavatelé

V současnosti fungují nezávislí umělci buďto na sebe jako podnikatelé nebo zaměstnanci kreativních divizí určité firmy v zábavním průmyslu. V dnešní době existuje několik kvalitních platform pro umělce, kde mohou prodávat své služby (Fiverr, RedBubble, Displate apod.)

9.4 Kupující

Nebo taky odběratelé, představují zákazníky podniku. Zákazníci mají možnosti navštívit několik společností v okolí s možností tisku, avšak na tvorbu samotných děl se musí obrátit na internet.

9.5 Substituty

Jedná se o služby, které nabízejí konkurenční podniky. To může být nákup již vyhotovených uměleckých děl buď v digitální formě nebo už na fyzickém médiu (papír, plátno atp.) nebo prodej samotné služby tisku, popřípadě kombinace služeb od jiných entit.

9.6 Shrnutí jednotlivých aspektů Porterovy analýzy

Analýzou bylo zjištěno, že v okolí podniku ve městě Uherském Hradišti se nachází pouze firmy, které poskytují částečné služby a mohou tak fungovat jako substituty a vytvořit pravděpodobné riziko. Co je ale největším rizikem tak fakt, že firma operuje v online prostředí a digitální tvorba nemá jazyk a není specifická danému státu, tím pádem se konkurence vyskytuje celosvětově. Budoucnost je v tomto ohledu nejistá, neboť s konstantními inovacemi a technologickým vývojem je každým dnem jednodušší takové umění vytvářet, což může ještě více usměrnit rozvoj umělé technologie, která může urychlit práci umělcům nebo je v budoucnu kompletně nahradit. Protože bude tvoření děl jednodušší, bude si moci podnik rozšířit repertoár dodavatelů, kteří budou rychlejší a kvalitnější.

10 SWOT ANALÝZA

Tato analýza využívá vnější a vnitřní prostředí podniku, což se dále rozděluje na slabé, silné stránky, příležitosti a hrozby. Jedná se o jednu z nejzákladnějších metod využívanou firmami a pomůže získat lepší obrázek o samotné firmě a jaké má postavení na trhu.

10.1 Hodnotící tým

Součástí hodnotícího týmu je autor práce, který sám aktivně působí v dané oblasti, umělec se 4letou zkušeností v této oblasti, který byl vybrán na základě doporučení a akademický pracovník s odborným zaměřením, který sám aktivně podniká. Názory těchto tří hodnotitelů byly brány v potaz při stanovení vah i při stanovení hodnocení.

Tabulka 7 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Nový koncept podniku na českém trhu	Začínající podnik (žádný ohlas, malý tým)
Široké spektrum zákazníků	Malé povědomí o nabízené službě
Velká nabídka služeb spojená s tvorbou umění	Umění nelze plánovat – výkyvu v příjmu
Příležitosti	Hrozby
Neexistence stejného podniku v ČR	Digitální produkt má celosvětovou konkurenci
Růst zájmu o digitální umění	Pokles zájmu o digitální umění v budoucnosti
Získání věrných zákazníků	Změna legislativy

10.2 Silné stránky

Nový koncept podniku na českém trhu – V české republice ne tak zaběhlý koncept. Většina podniků se soustředí převážně na tisk nebo grafický design. Nabídka digitálních výtvorů a jejich tisku s možností zaslání přímo k zákazníkovi je způsob, jak nalákat značné množství zájemců. A zákazníci, kteří by neměli svůj vlastní design, si mohou vybrat z jichž zhotovených digitálních výtvorů na stránkách firmy.

Široké spektrum zákazníků – Možnost návrhu vlastního díla a zvětšit jej může přilákat široké spektrum zákazníků. Díky růstu zábavního průmyslu (herní a filmový) (Westcott, a

další, ©2022), si mohou lidé zvěčnit své oblíbené postavy nebo si navrhnout své vlastní dílo s podobnou tematikou.

Velká nabídka stylů a typů umění – Celý team umělců disponuje různými styly a lze je využít při tvorbě kreseb, šitých na míru od rodinných portrétů a klasických scénérií až po sci-fi, fantasy svět oplývající kouzly a magií. Ke stylu taky musí nezbytně patřit využití, kdy může zákazník chtít „splash art“, ilustraci, koncept art ať už jako ztvárnění vlastního nápadu, který si chce doma pověsit na zeď, nebo využít uměleckého aktiva v digitální formě na další zpracování.

10.3 Slabé stránky

Začínající podnik – Jelikož se jedná o nový podnik vstupující na trh je největším problémem získání zákazníků. Neexistují žádní věrní zákazníci a tím pádem ani recenze či věhlas. Proto se musí najít způsob, jak zákazníky nalákat. V této fázi bude to bude hodně záviset na propagaci a marketingu, protože pokud se podnik nesetká s úspěchem, může dojít k jeho zániku. Díky tomu, že se jedná o digitální produkt, je zde velká šance oslovení zákazníků i mimo Českou republiku.

Malé povědomí o nabízené službě – I přesto že se digitální tvorba rozrůstá a stává se stále větším trendem, pořád je to velmi specifická služba zábavního průmyslu a není u uživatele nutností ji mít. Za nízké povědomí může částečně filmový průmysl, díky čemuž každý vidí hotový výrobek, ale opomíná obrovské týmy umělců, kteří dělají návrhy ještě před samotným točením apod.

Umění nelze plánovat – Pokud nebude firma přímo spolupracovat s jiným podnikem a nebude pracovat na pravidelných zakázkách, je takřka nemožné mít stabilní příjmy. Eventuálně firma zjistí, která období jsou více výdělečná než jiné a podle toho si přizpůsobí náklady, popřípadě investice.

10.4 Příležitosti

Neexistence stejného podniku v České republice– Jak již bylo zmíněno výše, kresba a tisk na zakázku není obvyklá služba v české republice. Kromě návrhu webových stránek, grafického designu je takřka neexistující. Takto nově vytvořený podnik a služba může přilákat nové zákazníky a nastolit standard služeb pro budoucí podniky.

Růst zájmu o digitální umění – Spousta lidí má v dnešní době vybudovanou tzv. online presence a chce se definovat v digitálním světě, čemuž pomůžou designy, avatary, profily a obrázky na míru, jak na sociální sítě, tak vlastní weby. Díky růstu digitálních trendů (Westcott, a další, ©2022), firma očekává nárůst poptávky po digitálním umění, převážně z herního a filmového prostředí s fantasy nebo sci-fy tématikou.

Získání věrných zákazníků – Neobvyklá služba, která přiláká spoustu zákazníků a díky kvalitě si je může nadále udržet, což nejen že přinese firmě stálé zisky, tak i věhlas po okolí.

10.5 Hrozby

Digitální produkt má celosvětovou konkurenci – Pokud vznikne nová organizace nebo entita, která bude poskytovat srovnatelné nebo stejné služby, bude vše záviset na kvalitě a ceně. Jak již bylo řečeno, digitální aktiva mohou být sdílena, a proto je vystavení společnosti mezinárodní konkurenci rizikové. Fyzické kopie bude ovlivňovat okolní konkurence, avšak digitální tvorba bude přetvořena konkurencí celosvětovou.

Pokles zájmu o digitální umění – Navzdory rostoucí poptávce po 2 D digitálním umění existuje riziko, že bublina splaskne a ziskovost odvětví utrpí v důsledku přebytku na trhu a zvýšené nabídky srovnatelných nebo stejných služeb. Pokud k tomu dojde, bude nutné postupně rozšiřovat tým o 3D design (ke kterému 2 D spěje), aby se ztráty vyrovnaly.

Změna legislativy – Jedno z největších rizik, neboť se nedá v plné míře předvídat. Změna legislativy pro podnik může kompletně změnit jeho fungování, což může přispět k zániku. Tvorba digitálních děl je nyní ovlivněna pouze zákonem o autorských právech, který upravuje šíření odcizených děl a v nejčastějším případě tzv. „fan-art“ což je vyobrazení postav, prostředí a jiných entit, nepřímo převzatých z populárních děl (film, seriál, kniha). Jako příklad by se dala uvést vyobrazení postavy z filmu se stejným jménem, v tomto případě se jedná o fan-art a vztahuje se na něj licence autora toho daného filmového studia. Toto se dá částečně obejít tak, že bude vyobrazená postava velice podobná, ale změní se část oděvu nebo obličej i se jménem.

Dalším rizikem by zde mohly být různé typy poplatků nebo cel, neboť se často provádějí transakce se zahraničními odběrateli, které by mohlo navýšit cenu, což by mělo za následek potenciální úpadek poptávky.

10.6 Vyhodnocení SWOT analýzy

Všechny výše uvedené položky musí být bodově ohodnoceny a jejich význam musí být stanoven na základě přidělených bodů. Každá položka může být hodnocena na stupnici od jedné do pěti u pozitivních kritérií (Silné stránky a Příležitosti) kde 1 je nejnižší spokojenost a 5 je nejvyšší spokojenost, a naopak u negativních kritérií (Slabé stránky a Hrozby) je 1 největší spokojenost a 5 nejnižší. Pro získání finální hodnoty je nutné vynásobit spokojenost a váhu. Váha, která musí u jednotlivých kritérií dávat součet 1 určuje, jak je pro podnik položka důležitá.

Tabulka 8 Bodové hodnocení SWOT analýzy

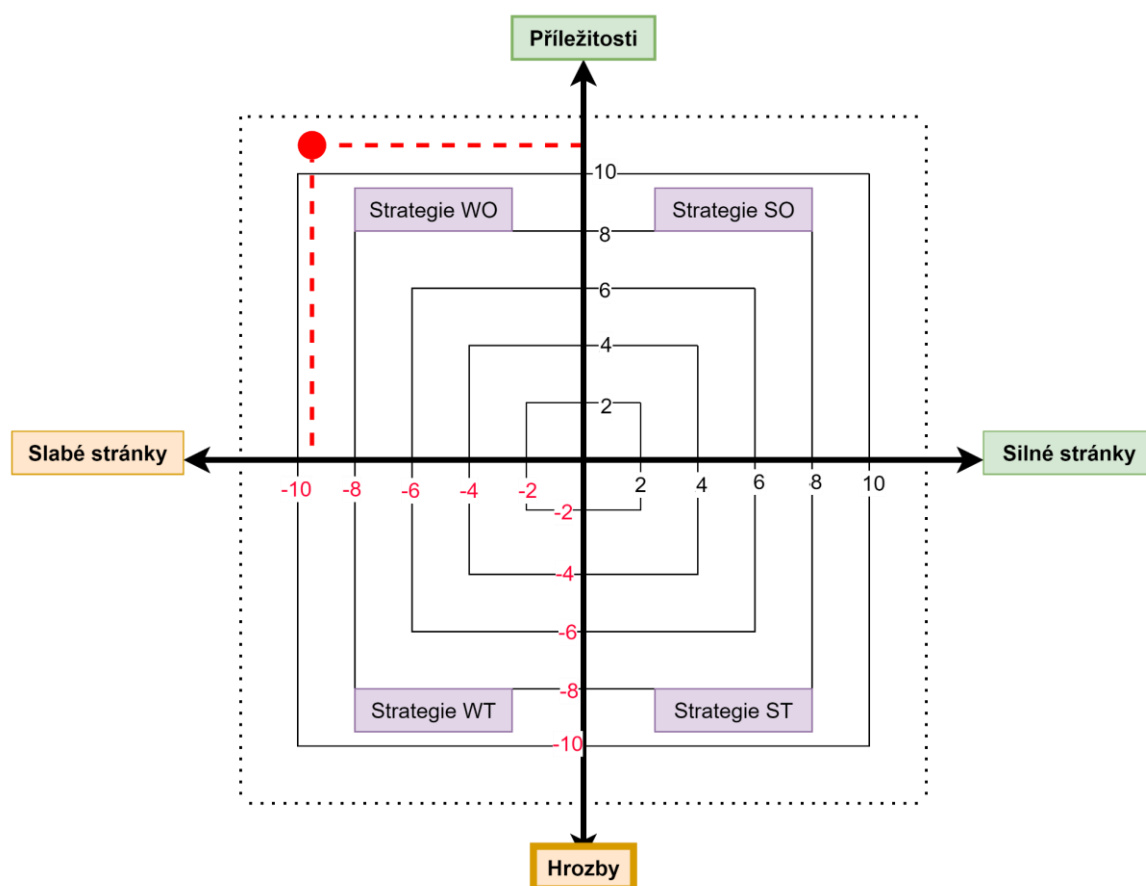
	Popis	Spokojenost	Váha	Finální hodnota
Silné stránky	Nový koncept podniku na českém trhu	4	0,5	2
	Široké spektrum zákazníků	3	0,2	0,6
	Velká nabídka služeb spojená s tvorbou digitálního umění	4	0,3	1,2
Slabé stránky	Začínající podnik (žádný ohlas, malý tým)	5	0,8	4
	Malé povědomí o nabízené službě	4	0,15	0,6
	Umění nelze plánovat – výkyvu v příjmu	2	0,05	0,1
Příležitosti	Neexistence stejného podniku v ČR	5	0,3	1,5
	Růst zájmu o digitální umění	5	0,5	2,5
	Získání věrných zákazníků	2	0,2	0,4
Hrozby	Digitální produkt má celosvětovou konkurenci	5	0,55	2,75
	Pokles zájmu o digitální umění v budoucnosti	1	0,35	0,35
	Změna legislativy	2	0,1	0,2

Po získání výsledků (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby) je dalším krokem zobrazení výsledných hodnot v grafu a výběr správné strategie pro organizaci na základě umístění hodnoty. První hodnota se vypočítá odečtením celkového počtu bodů slabých stránek od celkového počtu bodů silných stránek, zatímco druhá hodnota se vypočítá odečtením hrozeb od příležitostí.

Tabulka 9 Výpočet SWOT hodnot

Silné stránky – Slabé stránky	$3,8 - 4,7 = -0,9$	Převyšují slabé stránky nad silnými.
Příležitosti – Hrozby	$4,4 - 3,3 = 1,1$	Převyšují příležitosti nad hrozbami.

Pro lepší přehlednost byly výsledné hodnoty rozdílu silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb vynásobeny deseti.



Graf 2 Grafické vyhodnocení SWOT analýzy

10.7 Výběr vhodné strategie a shrnutí

Výsledná čísla ukazují, že slabé stránky převažují nad silnými o 0,9, zatímco příležitosti převažují nad hrozbami o 1,1 bodu. Z grafu vyplývá, že by se podnik měl soustředit na strategii WO, tj. na strategii spojenectví. Tato strategie využívá příležitostí k odstranění nebo zmírnění slabých stránek podniku.

Podle této strategie by bylo pro podnik při vstupu na trh nejlepší využít veškerých příležitostí a tím kompenzovat slabé stránky. Díky tomu že podnik disponuje inovačním produktem a zájem o digitální tvorbu stále roste může obrátit slabou stránku nového podniku ve vlastní prospěch a stanovit nový standard. Vzhledem ke zlepšujícím se technologiím, bude nutné v budoucnu rozšířit repertoár služeb a tím pozvednout silné stránky. V nejlepším případě by mohla firma outsourcovat tisk u jiných firem v okolí a přiřadit do své nabídky služeb také 3 D tvorbu, buď sestavením nového týmu, nebo znovu, outsourcingu u firmy jiné.

11 NÁVRH PŘÍRUČKY K ZALOŽENÍ NOVÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU

Založení podniku může být spojeno s mnoha nejistotami, nástrahami a nebezpečími, proto je dobré předem vědět, jak v konkrétních situacích postupovat, čeho se vyvarovat a na co si dát pozor, aby se minimalizovala rizika. Cílem této kapitoly je vytvořit příručku, která pomůže majitelům firem při rozjezdu jejich vlastních podniků v oblasti poskytování platformy pro digitální tvorbu. Hlavní důraz je zde kladen na vypracování a upevnění původní koncepce, následně na rozvoj samotného podniku a s minimalizací rizik spojených s jeho rozjezdem. Postupně budou zdůrazněny důležité detaily, aby se na ně během procesu nezapomnělo, a poté bude krok za krokem vysvětlen proces založení podniku s ručením omezeným.

Veškerému podnikání předchází specifická myšlenka nebo nápad, na který se později nabalují další věci, ze kterých ve výsledku vznikne podnik. Takový nápad musí být úderný a aby se v odvětví plném konkurence prosadil, tak i inovativní a co nejlépe, originální. Avšak mezi originalitou, inovací a praktičností musí být balanc, neboť někdy může dojít k rizikům v situaci, kdy bude originalita na úkor funkčnosti a oproti nalákání zákazníků něčím jiným a jedinečným, je firma odežene neintuitivním designem či službami což by mohlo vést podnik až k zániku. Ke zjištění toho, jaká inovace či služba je žádaná a potřebná, je třeba získat informace ohledně trhu na které podnik vstupuje a taky jaké typy zákazníků využívají tyto služby. Průzkum trhu může podnikateli udávat směr jakým se vydat v rámci projektu a napovědět mu, jak atraktivní bude nabídka pro potenciální zákazníky.

Na rozdíl od plánování lokality standardních podniků, digitální tvorba takové složité rozhodování nevyžaduje. Vzhledem k tomu, že bude na pobočce v tomto případě pracovat majitel, je nejlepší způsob umístění co nejbližší od vlastního bydliště nebo pokud se tak majitel rozhodne, fungovat z jeho vlastního domu. Je zde ale možnost, že v budoucnu bude rozšířen repertoár služeb a k tomu bude vyžadováno větších prostor, a to je něco s čím musí podnikatel počítat podle toho, jaké služby chce poskytovat.

Hlavní definování image podniku je jeho název a logo, které bude taky součástí webové stránky. Zajímavé jména mají velkou šanci při propagaci zaujmout a už jen to může být samo o sobě lákadlo pro zákazníky. Avšak efekt to může mít i negativní, pokud bude jméno špatné, buď to zákazníky odradí nebo z názvu nevyčtou, o jaký podnik se vlastně jedná a můžou

skončit velice zmatení. Název by měl být proto originální a stejně tak i logo, měl by být úderný, moderní a jeho styl by měl být v souladu se službami, které podnik poskytuje.

Další otázku, kterou je dobré vyřešit, je množství společníků. Zda je dobré pracovat sám, nebo ve více lidech. Takové rozhodnutí je velmi důležité, protože od něj se pak odvíjí způsob formy podnikání. Spekulace o tom, kolik společníků je nejlepších je velice ošemetná. Každý musí být člověk, kterému jde věřit a na kterého je spolehnutí a pokud nebude mít ani jednu z těchto vlastností, můžou vznikat zbytečná rizika a podnik může skončit rychleji, než začal díky interním rozporům. Pokud se ale podnikatel rozhodne pracovat sám, je zde několik možností, jakýma si může v tomto odvětví pomoci, neboť cloudové úložiště, webové stránky, tisk apod. mohou být obstarány externími firmami.

Jakmile má podnikatel jasno s výše zmíněnými otázkami, je čas pro založení podniku. V následujících odstavcích jsou popsány zásadní kroky, které je nutné podstoupit.

Vytvoření podnikatelského plánu

Podnikatelský plán (Business plan) spadá do první fáze zahájení činnosti firmy. Je zásadní nejen pro zakladatele, ale také pro případné partnery a mohou jej vyžadovat banky nebo jiné subjekty, s nimiž bude podnikatel spolupracovat. Podnikatelský plán pomůže objasnit obecnou koncepci organizace, jakož i její hlavní cíle, koncepce a finanční zájmy. Tento plán není povinný, avšak jeho vypracování je pro budoucího podnikatele velmi přínosné.

Vzhled takového plánu se může lišit, ale jeho struktura je často stejná. Měl by obsahovat obecný úvod a uvedení podniku, aby se čtenář seznámil s nezbytnými aspekty podnikatelského plánu. Dále by mělo následovat shrnutí, které je vytvořeno jako poslední, ale je uváděno na začátek, aby vzbudilo ve čtenáři, což mohou být investoři nebo banky, zvědavost k přečtení nadcházejících kapitol. Poté je charakteristika samotného podnikatelského záměru, analýza trhu a konkurence, analýza zákazníků. Dále nesmí chybět personální oblast, která se věnuje popisu personálního obsazení podnikatelského plánu. Finanční plán představuje vyjádření podnikatelského plánu ve finanční podobě. A na závěr využití vhodné analýzy, jako např. SWOT, která je velmi populární.

Sepsání zakladatelského dokumentu

Jakmile byl sepsán podnikatelský plán, vybrána vhodná lokalita působení a zvolení jména, je čas na založení společnosti

Nyní záleží na podnikateli, jestli si zvolil cestu jednotlivce, nebo více společníků, neboť to ovlivňuje potřebnou dokumentaci v rámci notářského zápisu. Společenská smlouva (dva a více) i zakladatelská listina (jeden člověk) jsou takřka stejné dokumenty, jediné, v čem je rozdíl je právě množství společníků a v případě že je jich více než jeden, tak je nutné zaplatit poplatek kolem 4000 korun u notáře. Dokument musí mít písemnou formu a obsahovat všechny zákonem stanovené náležitosti a podpisy zakladatelů společnosti musí být ověřeny úřadem.

Hlavní informace, které by takový dokument měl obsahovat jsou: název společnosti, předmět podnikání nebo činnosti, určení společníků uvedením jména, bydliště nebo sídla, označení podílů, výši základního kapitálu, počet jednatelů, kdo se určuje jako jednatel a určení správce vkladů.

Dále je důležité při sepisování doložit občanské průkazy jednatelů a jejich výpis z trestního rejstříku.

Základní kapitál

Po sepsání zakladatelského dokumentu je nutné vložit základní kapitál. Ten u osobní společnosti není povinný, stejně tak u společnosti komanditní. V případě akciové společnosti se jedná o 2 miliony korun a u s. r. o. je to 1 koruna.

Správce základního kapitálu musí předložit zakládací dokumenty bance a otevřít zvláštní bankovní účet pro splácení vklad. Na tento účet pak budou vloženy požadované peněžní prostředky.

Živnostenské oprávnění

Tvorba umění (kresba, hudba, video, fotografie apod.) podléhá autorskému zákonu a dle živností volných spadá tento podnik pod „Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály“. Této živnosti se tedy týkají všeobecné podmínky provozování, což jsou plná svéprávnost a bezúhonnost. (Zákon č. 89/2012 Sb.)

Žádost o zapsání do obchodního rejstříku

K tomu, aby mohla být společnost zapsána do obchodního rejstříku je nutné několik potřebných dokumentů:

- Doklad o založení společnosti.
- Výpis z živnostenského rejstříku.
- Výpis z rejstříku trestů a čestné prohlášení.
- Výpis z katastru nemovitostí.
- Doklad o splacení vkladu.

(Zákon č. 455/1991 Sb.; Zákon č. 304/2013 Sb.)

Oznámení podnikání na příslušných úřadech

Jakmile proběhne úspěšné zapsání do obchodního rejstříku a dojde oficiálně ke vzniku podniku je nutné to oznámit specifickým úřadům a to:

- Finanční úřad.
- Zdravotní pojišťovna.
- ČSSZ (Česká Správa Sociálního Zabezpečení) – Oznámení na úřadu jen v případě, že firma hodlá v budoucnu zaměstnance.
- Do 15 dnů od vzniku společnosti je nutné podat přihlášku k registraci k dani z příjmu právnických osob, což jde udělat i online na stránkách finanční správy České republiky. (Zákon č. 586/1992 Sb.)

Závěrečné doporučení

Jakmile podnik splnil veškeré výše zmíněné kroky, je nyní firma připravena podnikat. Cíle každého začínajícího podniku, který čerstvě vstoupil na trh je dostatečná propagace a marketing k získání a přilákání prvních zákazníků. Internetový marketing je nedílnou součástí každé dnešní firmy, proto je důležité si vybudovat online presenci a využívat k tomu vhodné informační kanály díky kterým oslovíme co největší množství potenciálních

zákazníků. Sem můžou spadat marketingové účty na sociálních sítích jako např. facebook, Instagram, twitter, které budou propagovat firmu a sdílet akce nebo zajímavé informace či novinky a reklamy. Dále využití stránek individuálních umělců jako portfolia k propagaci jejich děl což může taky nalákat další umělce, kteří budou chtít s podnikem spolupracovat. Vzhledem k tomu, že se digitální tvorba řadí mezi velmi populární odvětví, které má snadný vstup na trh, je zde díky tomu obrovská globální konkurence. K analýze je proto vhodné využít metodu SWOT, která je se hodí pro odvětví s velkou konkurencí a poskytne firmě způsoby a strategie, jak se na takovém trhu prosadit. V kombinaci s Porterovou analýzou pěti sil, můžou tyto dvě metody poskytnout dostatek informace a navést podnik na tu správnou cestu. Další možné analýzy, které může podnikatel zvážit jsou např.: SPACE, PEST. Ty jsou bohužel pro tento typ odvětví méně využitelné, protože analýza SPACE zkoumá atraktivitu odvětví, což je v případě digitálních děl takřka zbytečné. Dosazením údajů do matice, vyjde často podobná strategie jako u SWOT analýzy a často se jedná o Konkurenční strategii, která se pak změní na strategii Agresivní. Méně vhodná je i pak PEST analýza, až na pár specifických parametrů, protože řeší sociální a ekonomickou situaci, a to není úplně důležité u globální digitální tvorby. Jediný aspekt, který je extrémně důležitý tak je legislativa, ale o digitální tvorbu se dnes opírá pouze autorský zákon, proto je pro firmu důležité sledovat zákony ohledně distribuce a šíření uměleckých děl do zahraničí. Mimo samotné analýzy je důležité sledovat technologický vývoj a inovace, neboť je takřka celý podnikatelský plán založen na digitální tvorbě. Je proto nutné se jako podnikatel konstantně učit a inspirovat od konkurence. Přísloví: „*Kuj železo, dokud je žhavé*“ se dá nádherně aplikovat, neboť startující podnik, operující na internetu se může tvarovat, a pružně reagovat na změny trhu, nebo aplikovat změny inspirované konkurencí.

Jak se říká: „*Dvakrát měř, jednou řež*“, tak to stejně platí i pro zakládání podniku, je totiž důležité analyzovat veškeré aspekty a být připraven na všechna možná rizika či úskalí, kterým podnik může čelit.

12 VYHODNOCENÍ PŘÍNOSU PRÁCE

Hlavním cílem této práce byla identifikace, hodnocení a analýza rizik, se kterými se může potýkat podnikatel při zakládání nového podnikatelského subjektu. Vybraný subjekt byla firma, poskytující platformu pro digitální umělce.

V procesu identifikace a analýzy rizik bylo využito několik metod, s cílem nahlédnout na podnik z různých úhlů se snahou najít veškerá možná rizika, která by mohla zapříčinit hladký vstup podniku na trh či jeho fungování.

Každá z individuálních metod poskytla značné množství rizik, která byla posléze redukována na ty nejzávažnější. Jedná se o ty, která mají pro podnik ten největší význam a u kterých by mohlo mít jejich ignorování nedozírné následky. Proto každá z metod obsahuje opatření nebo směr, kterým se může podnik vydat a tím snížit rizika na tolerantní úroveň. Samozřejmě ne všechna rizika jde minimalizovat, neboť tím největším rizikem byla globální konkurence a se dle vývoje snižovat nebude, ale naroste. Proto je důležité snižovat rizika kde se dá, nebo aplikovat vhodné strategie, aby dopad konkurence, nebyl tak vysoký.

Při zkoumání podniku bylo kromě negativ zjištěno i hodně pozitiv. Koncept podobného podniku sice globálně existuje, ale žádný není v České republice a může tak posílit digitální tvorbu na domácí scéně. I přesto, že je zde velká konkurence, vstup na trh je velmi jednoduchý a finančně nenáročný. Pokud si tak podnik zvolí, až 90 % svých služeb může být prováděno skrze externí firmy (návrhy, kresba, tisk, poradenství, doprava, skladování apod.) a většina těchto služeb je umístěna v okolí hradiště až na samotné návrhy kreseb, což sníží náklady na dopravu fyzicky vyhotovených děl.

Pro začínající podnikatele byla na závěr vyhotovena příručka, která zmiňuje proces vytváření podniku. Seznamuje čtenáře s tím, na co by měl podnikatel dávat pozor od nápadu až po zapsání do obchodního rejstříku. Díky tomu se může usnadnit samotný proces vytváření podniku a sníží se tak šance výskytu rizik, která často ztěžují situaci.

ZÁVĚR

Cílem této práce byla identifikace a hodnocení rizik při zakládání nového podnikatelského subjektu a vytvoření příručky sloužící podnikatelům v odvětví digitální tvorby a také navrhnout ošetření rizik, která se v tomto odvětví vyskytují.

V rámci teoretické části byly nejprve rozebrány tři nejzákladnější pojmy spojené s podnikáním a to podnik, podnikatel a samotné podnikání. Takto získané povědomí spolu s představením způsobů podnikání (zvolení formy podnikání) a definováním jejich výhod či nevýhod, které provází založení podniku. Pro správnou funkci podniku je výběr formy podnikání takřka klíčový. I přesto, že si může být podnikatel stoprocentně jistý, že jeho nápad bude fungovat, je nutné zvážit veškerá rizika, a to bylo kompletně popsáno v druhé části. Nejenom, že bylo vysvětleno, co to taková rizika jsou a jak je můžeme definovat, ale taky jaké má firma způsoby identifikace a samotné analýzy. Mít povědomí o tom, jak nakládat s riziky je hodně důležité pro podnik, neboť se s nimi bude setkávat napříč celého životního cyklu, proto bylo zakončení této kapitoly věnováno ošetřením rizik. Finální celek teoretické části se věnoval samotným metodám, které byly využity v části praktické. Byla zde popsána metoda Lean Canvas, která pomáhá rychle a efektivně utřídit představy o jejich záměru podnikání. Dále metody jako PEST nebo Porterova analýza pěti sil, které poskytly pohled na problematiku z politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického hlediska a taky zjištění vlivů, které mohou působit na konkurenceschopnost firmy. Další byla jedna z nejpoblárnějších metod, která zkoumá slabé a silné stránky podniku, příležitosti a hrozby, pro které je zkratka SWOT a metoda SPACE, která poskytne podniku obecný pohled do budoucnosti skrze zkoumání atraktivity odvětví.

Praktická část sloužila k představení zvoleného podniku, fiktivní platformy pro distribuci a prodej digitálního umění, který měl za účel sjednotit umělce a poskytnout jim útočiště. Na tomto podniku se stavěla celá analýza rizik, tedy identifikace a hodnocení, pomocí metod zvolených v teoretické části. Pro lepší předání informací firmě i čtenáři, byla vypracována metoda Lean Canvas, která obsahuje pohled na teoretické fungování zvoleného podniku a poukazuje např. na náklady, cenový model, unikátní nabídky či kdo je náš cílený zákazník a další. Při identifikování rizik se usilovalo o to, aby data, která byla získána, obsahovala veškeré aspekty podnikání zvoleného firmy, proto bylo nedílnou součástí této analýzy využití čtyřech hlavních metod. Každá z těchto metod poskytla jak stránky, ve kterých podnik exceluje, tak i rizika, na která musí dávat poz

or. Vyhotovením analýzy SPACE a SWOT byly získány strategie, které se hodí pro tento typ podniku a které nastíní akce, které firma může podstoupit, aby se vyhnula zániku. Díky tomu, že se jedná o odvětví, které má globální konkurenci a vstup na trh je velmi jednoduchý, byla by pro podnik nejlepší konkurenční strategie podle analýzy SPACE a strategie WO u SWOT analýzy. Obě tyto strategie jsou si velice podobné, usilují totiž o využití inovací a technologií k eliminaci nebo snížení slabých stránek podniku a nalezení stabilního místa na trhu, od kterého se dá odrazit pomocí strategie agresivní např. agresivní marketing, odkupování konkurence, fúze, akvizice apod.

Na základě kompletní analýzy byla vypracována příručka, která seznámila podnikatele s podnikáním, s riziky a eventuálně s tím, jak s nimi nakládat. Byly zde popsány taky nejzásadnější problémy, kterým může začínající podnikatel čelit, a také hlavní nebezpečí a věci, na které je třeba si dát pozor. Dále byly shrnuty výsledky strategií a popsány způsoby, jak je aplikovat do stejného odvětví.

Dle technologického vývoje se jeví vstup do tohoto typu podnikání velmi pozitivně. Globální konkurence je v tomto typu podnikání velmi častá, a proto je důležité při vstupu na trh dbát na inovaci a kvalitu, což může přinést konkurenční výhody a stabilizovat firmu. Jako nový podnik je důležité vážít své kroky, protože některé způsoby inovace mohou přinést rizika. I přesto že je digitální umění velmi populární, je zde taky šance, že koncept takového podniku je v globálním měřítku už dostatečně obsazen a nemusí se prosadit ze strany zákazníku.

Tato diplomová práce by mohla posloužit jako pomůcka podnikatelům v digitálním prostředí. Avšak data, která byla získána by mohla být dále rozšířena. Na analýze SWOT by se mohlo podílet více lidí z rozličných oborů, tím by se získalo díky brainstormingu více dat díky jinému pohledu na problematiku. Díky 3člennému týmu, ve kterém byly dva umělci, je výsledek do určité míry zkreslený. Dále by zde byla možnost vytvoření závěrečné analýzy rizik, která by obsahovala veškerá rizika ze zvolených metod. I přesto, dle mého názoru práce naplňuje stanovené cíle. Byl popsán podnik, byly identifikovány a analyzovány rizika a na základě výsledků analýz byla úspěšně vypracována příručka, která slouží ke snížení podnikatelských rizik.

CITOVANÁ LITERATURA

- Abrams, M, Rhodna, 2019.** *The successful business plan : secrets & strategies.* místo neznámé : Planning Shop; 7th edition (May 1, 2019), 2019. 1933895829.
- Cimbálníková, Lenka, Bilíková, Jana a Taraba, Pavel, 2013.** *Databáze manažerských metod a technik.* Ostrava : Repronis, 2013. 9788073293802.
- Fotr, Jiří a Hnilica, Jiří, 2014.** *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování.* Praha : Grada, 2014. 978-80-247-5104-7.
- Hučka, Miroslav, 2021.** *Základy podnikání a podnikatelský proces.* místo neznámé : Grada, 2021. 978-80-271-3041-2.
- Korecký, Michal a Trkovský, Václav, 2011.** *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích.* Praha : Grada, 2011. 978-80-247-3221-3.
- Lipovská, Hana, 2017.** *Moderní ekonomie: jednoduše o všem, co byste měli vědět.* Praha : Grada, 2017. 978-80-271-0120-7.
- Smejkal, Vladimír a Rais, Karel, 2013.** *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* Praha : Grada, 2013. 978-80-247-4644-9.
- Srpová, Jitka a kolektiv, 2020.** *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha : Grada, 2020. 978-80-271-2253-0.
- Šafrová Drášilová, Alena, 2019.** *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele.* Praha : Grada, 2019. 978-80-271-2182-3.

INTERNETOVÉ A OSTATNÍ ZDROJE

- CFI Team, ©2021.** Corporate Finance institute. *corporatefinanceinstitute*. [Online] ©2021. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/risk-transfer/>.
- Česko, 2013.** Zákon č. 304/2013 Sb. Zákon o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob. 2013.
- , **2021,** Zákon č. 455/1991 Sb. Živnostenský zákon. 2021.
- , **2021,** Zákon č. 586/1992 Sb. Zákon o daních z příjmu. 2021.
- , **2012,** Zákon č. 89/2012 Sb. 1. Červenec 2012. Sv. Sbírka zákonů České Republiky.
- Český statistický úřad, 2022.** czso. [Online] 2022. <https://www.czso.cz/>.
- David, Olsen, ©2021.** What is Risk Diversification. *Sharesight*. [Online] ©2021. <https://www.sharesight.com/blog/diversification-risk-return/>.
- Edolo, s. r. o. ©2019.** PEST ANALÝZA. *Edolo*. [Online] ©2019. <https://edolo.cz/clanky/pest-analyza/>.
- Hajíček, Tomáš, ©2014.** SPACE analýza. <https://vseomarketingu.estranky.cz/>. [Online] ©2014. <https://vseomarketingu.estranky.cz/clanky/strategie-spolecnosti/space-analyza.html>.
- Ipodnikatel, ©2020.** Jak Nový občanský zýkoník definuje podnikání. *www.ipodnikatel.cz*. [Online] iPodnikatel, 5. Srpen ©2020. <https://www.ipodnikatel.cz/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani/>.
- Košturiak, Ján, ©2014.** Od štíhlého podniku ke štíhlému podnikání. *Ekonom*. [Online] ©2014. <https://ekonom.cz/c1-61741100-od-stihleho-podniku-ke-stihlemu-podnikani>.
- Managementmania, ©2016.** managementmania. *Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces)*. [Online] ©2016. <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>.
- Maurya, Ash, ©2020.** MURAL. *mural.co*. [Online] ©2020. <https://www.mural.co/templates/lean-canvas>.
- Mulder, Peter, ©2019.** toolshero. *SPACE Analysis*. [Online] ©2019. <https://www.toolshero.com/strategy/space-analysis/>.
- Pereira, Daniel, ©2022.** The Business Model Analyst. *businessmodelanalyst*. [Online] 31. Květen ©2022. <https://businessmodelanalyst.com/lean-canvas/>.
- The Investopedia Team, ©2021.** Risk Avoidance vs. Risk Reduction: What's the Difference? *Investopedia*. [Online] ©2021. <https://www.investopedia.com/ask/answers/040315/what-difference-between-risk-avoidance-and-risk-reduction.asp>.
- United Nations Development Programme, 2019.** *Human Development Report 2019 - Beyond income, beyond averages, beyond today: Inequalities in human development in the 21st century*. New York : autor neznámý, 2019. 978-92-1-126439-5.
- Venture Captive, ©2022.** What is Risk Retention. *venturecaptive*. [Online] ©2022. <https://venturecaptive.com/what-is-risk-retention/>.
- Westcott, Kevin, Arbanas, Jana a Arkenberg, Chris, ©2022.** 2022 Digital media trends, 16th edition: Toward the metaverse. *Deloitte*. [Online] Deloitte insights, ©2022. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/digital-media-trends-consumption-habits-survey/summary.html>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Atd.	A tak dále.
Apod.	A podobně.
Př.	Příklad.
Např.	Na příklad.
SPACE	Strategic Position and ACtion Evaluation
SWOT	Strenght-Weakness-Opportunity-Threat
PEST	Political-Economical-Social-Technological forecasting
DPH	Daň z přidané hodnoty.
HDP	Hrubý domácí produkt.
s. r. o	Společnost s ručením omezeným.
k. s.	Komanditní společnost.
a. s.	Akciová společnost.
v. o. s	Veřejná obchodní společnost.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Zdroje SWOT analýzy	32
Obrázek 2 SWOT matice	33
Obrázek 3 SPACE matice	34
Obrázek 4 Porterův model pěti sil	36
Obrázek 5 Lean Canvas	37
Obrázek 6 Vypracovaný Lean Canvas	43

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Souhrn charakteristik základních forem podnikání	17
Tabulka 2	Stupnice kvalitativního vyjádření rizika	25
Tabulka 3	Analýza SPACE, stabilita prostředí.....	51
Tabulka 4	Analýza SPACE, přitažlivost odvětví.....	51
Tabulka 5	Analýza SPACE, konkurenční výhody.....	52
Tabulka 6	Analýza SPACE, finanční síla	52
Tabulka 7	SWOT analýza.....	58
Tabulka 8	Bodové hodnocení SWOT analýzy	61
Tabulka 9	Výpočet SWOT hodnot	62

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Grafické vyhodnocení SPACE analýzy.....	53
Graf 2 Grafické vyhodnocení SWOT analýzy.....	62