

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza rizik ve vybraném podniku

Risk analysis in a selected company

Daria Rykova

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza rizik ve vybraném podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Petru Čížkovi, Ph.D., MA za odborné vedení mé bakalářské práce a za čas věnovaný konzultacím, na kterých byl průběžně definován problém analýzy rizik.

Obsah

Úvod	9
1 Teoretická část	11
1. 1 Podnik a podnikání	11
1. 2 Strategické řízení podniku	12
1. 2. 1 Analýza okolí podniku.....	12
1. 2. 1. 1 Analýza vnitřního prostředí podniku	13
1. 2. 1. 2 Analýza vnějšího prostředí podniku	14
1. 2. 2 Generování strategických variant (SWOT a TOWS)	15
1. 2. 3 Implementace a kontrola strategie	17
1. 3 Analýza rizik.....	17
1. 3. 1 Riziko a jeho definice	18
1. 3. 2 Základní pojmy analýzy rizik	18
1. 3. 3 Klasifikace rizik	19
1. 3. 4 Identifikace rizik	20
1. 3. 5 Metody analýzy rizik	20
1. 4 Řízení rizik.....	21
1. 4. 1 Fáze řízení rizik	21
1. 4. 2 Analýza řízení rizik.....	22
1. 4. 3 Ohodnocení rizik.....	22
1. 4. 4 Strategie ovládnutí rizika	24
2 Praktická část	25
2. 1 Základní informace o restaurace Burger King Bory.....	25
2. 2 Analýza vnitřního prostředí restaurace Burger King Bory	25
2. 3 Analýza vnějšího prostředí restaurace Burger King Bory	28
2. 3. 1 PEST analýza restaurace Burger King Bory.....	28

2. 3. 2 Porterova analýza pěti sil restaurace Burger King Bory.....	32
2. 4 Generování strategických variant pomocí SWOT restaurace Burger King Bory	35
2. 5 Analýza rizik navrhovaných strategií restaurace Burger King Bory	37
2. 5. 1 Identifikace rizik navrhovaných strategií restaurace Burger King Bory	37
2. 5. 2 Ohodnocení rizik navrhovaných strategií restaurace Burger King Bory pomocí matice rizik	46
2. 6 Celkové zhodnocení praktické části	60
Závěr	61
Seznam použitých zdrojů.....	62
Seznam tabulek	64
Seznam obrázků.....	65

Abstrakt

Abstract

Úvod

Relevance a nezbytnost použití postupů hodnocení a řízení rizik se neustále zvyšuje díky rostoucí roli informačních technologií ve fungování organizací jako podnikatelských subjektů. Podnikatelská činnost implikuje přítomnost rizika v souvislosti s možností zisku z finančních a ekonomických činností, proto je spravedlivé říct, že manažeři organizace musí organizovat proces řízení rizik a to, jak bude tento proces organizován: vědomě nebo spontánně – podle stupně organizace firemní kultury.

V oblasti řízení rizik je nutné rozlišovat mezi pojmy jako: riziko, hodnocení rizik a řízení rizik.

V této bakalářské práci bude zpracována analýza rizik ve vybraném podniku – restaurace Burger King Bory v Plzni. V první kapitole teoretické části začneme popsáním pojmů podnik a podnikání. Dále se budeme věnovat strategickému řízení podniku, které se skládá z analýzy okolí podniku, generování strategických variant (SWOT a TOWS analýzy), implementace a kontrola strategie. Analýza okolí podniku se skládá z vnitřní a vnější analýzy okolí. Při zkoumání vnitřního prostředí firmy je nutné rozebrat následující témata: systém strategických cílů podniku, organizační systém podniku, systém personálního řízení, firemní komunikační systém, systém marketingu a komunikace s okolím a firemní kulturu podniku. Při analýze vnějšího prostředí podniku je nutné provést PEST analýzu vnějších vlivů na podnik a konkurenční analýzu pěti sil Portera. Na základě provedených analýz je možné vytvořit několik strategických variant (SWOT a TOWS analýzy). Ve třetí části bude rozebrána analýza rizik podniku. Bude definován pojem riziko, budou popsány základní pojmy analýzy rizik, klasifikace rizik, identifikace rizik a následně budou popsány metody analýzy rizik. Dále bude rozebrán proces řízení rizik, který se skládá z fáze řízení rizik, analýzy řízení rizik, ohodnocení rizik a následně snižování úrovně rizik.

Restaurace s rychlým občerstvením, stejně jako i klasické restaurace, se často setkávají s problémy různých druhů. V praktické části bude prozkoumána restaurace s rychlým občerstvením restaurace Burger King Area Bory DRIVE THRU. Při analýze vnitřního prostředí budou prozkoumány následující stránky: organizační struktura restaurace Burger King Bory, současná strategie, systém marketingu a komunikace s okolím, plány restaurace Burger King Bory do budoucna. Jako souhrn těchto informací budou popsány silné a slabé stránky restaurace Burger King Bory. Metodami použitými pro sběr dat jsou osobní komunikace s manažery restaurace a webové stránky restaurace Burger King.

Vnější prostředí bude prozkoumáno pomocí PEST analýzy: politické, ekonomické, sociokulturní a technologické prostředí podniku. Tato prostředí autorka bude zkoumat z pohledu příležitostí a hrozeb pro restauraci Burger King Bory. Metody použité pro sběr dat jsou osobní komunikace s manažery restaurace Burger King Bory, webové stránky společnosti Enovation, webové stránky zákony pro lidi, webové stránky českých novin, webové stránky Ministerstva práce a sociálních věcí, webové stránky České národní banky, internetový článek Hardyna M. Následně bude pomocí konkurenční analýzy pěti sil Portera prozkoumána konkurence restaurace, na které se autorka odvolávala: McDonald's v obchodním centru Borské pole a KFC Plzeň Area Bory. Metody použité pro sběr dat jsou osobní komunikace s manažery restaurace Burger King Bory, webové stránky Burger King, McDonald's a KFC. Na základě zkoumání vnějších a vnitřních stránek podniku z pohledu silných a slabých stránek, hrozeb a příležitosti budou pomocí SWOT analýzy vytvořené tři strategie pro rozvoj restaurace. Pro identifikaci rizik byla použita metoda brainstorming, kde jsou hodnotiteli manažeři restaurace. Výsledky brainstormingu pro každou z navržených strategií budou uvedené v registrech rizik. Pro ohodnocení rizik strategií budou sestavené matice rizik. Opatření rizik bude zpracováno pomocí modelu 4T a následně budou navrženy opatření rizik navrhovaných strategií pro rozvoj restaurace Burger King Bory.

Cílem této bakalářské práce je analýza rizik navržených strategií rozvoje pro restaurace Burger King Area Bory DRIVE THRU.

1 Teoretická část

Není možné představit si současný svět bez existence podniku. Každý člověk v každodenním životě může navštívit několik podniků denně. Abychom lépe pochopili, co je podnik, rozebereme tuto definici podrobněji.

1. 1 Podnik a podnikání

Podnikatel je dle občanského zákoníku definován jako: „Každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele“ (Občanský zákoník, 2020).

Základním prvkem podnikání je snaha o dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady. Pro jakékoliv podnikání je charakteristické, že na začátku podnikatel vkládá do svého podniku peníze čili kapitál. Tento kapitál může být vlastní nebo vypůjčený. Velikost tohoto kapitálu je závislá na předmětu a na rozsahu podnikání. Hlavním cílem podniku je uspokojení lidských potřeb a dosahování zisku. Tyto dva cíle jsou navzájem propojené, protože čím lépe podnik uspokojí potřeby zákazníka, tím větší bude jeho zisk (Synek, 2010).

Podnikání můžeme se rozdělit na dvě skupiny – podnikání fyzických osob (jednotlivce) a na podnikání právnických osob (korporace). Jednotlivec čili fyzická osoba podniká na základě živnosti. Korporace čili právnické osoby podnikají buď jako osobní společnosti, nebo jako kapitálové společnosti. Osobní společnosti rozdělujeme na veřejnou obchodní společnost (v. o. s.) a na komanditní společnost (k. s.). Kapitálové společnosti lze rozdělit na společnost s ručením omezeným (s. r. o.) a na akciovou společnost (a. s.) (Vochozka, 2012).

Fyzická osoba, která chce podnikat, musí k provozování podnikatelské činnosti získat živnostenskou nebo jiné oprávnění. K provozování živnosti musí podnikatel splnit všeobecné a zvláštní podmínky stanovené živnostenským zákonem (Procházková, Jiřincová, Jelínková, Lišková, & Špicar, 2014).

Všeobecnými podmínkami jsou:

- dosažení věku 18 let;
- způsobilost k právním úkonům;
- bezúhonnost (člověk, který nebyl pravomocně odsouzen) (Procházková a kol., 2014).

Zvláštními podmínkami provozování živnosti se rozumí odborná nebo jiná způsobilost vyžadovaná živnostenským zákonem nebo jiným právním předpisem (Procházková a kol., 2014).

1. 2 Strategické řízení podniku

V současné době existuje mnoho definic strategie, ale všechny jsou spojeny konceptem strategie jako vědomá a promyšlená sbírka norem a pravidel.

Podle Thaddeus M. je strategie dráha směřující k stanoveným cílům. Cíle jsou ovlivněné konkurenčními, podnikatelskými a funkcionálními oblastmi. Strategické řízení je proces, při kterém management firmy založí vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost podniku, jaké budou cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Základem formulování strategie podniku a následného procesu řízení je popsat souvislost mezi firmou a jejím okolím (Thaddeus, 2007).

Hlavním cílem strategického řízení je rozvoj kapacity podniku a udržení jeho strategické schopnosti k přežití a efektivního fungování i v nestabilních podmínkách vnějšího prostředí. Hlavní úkoly strategického řízení potřebné pro dosažení svého hlavního cíle jsou:

- formulace strategie (zpracování strategických východisek – prověření poslání, přesné vymezení vize, následná tvorba scénářů reflektujících vývoj prostředí, analýza prostředí jejíž výstupem je strategický záměr v podobě jednoznačně formulované vize; tvorba strategického plánu, která se skládá z tvorby strategické mapy, investiční studie a stanovení funkčních dlouhodobých nebo krátkodobých plánů);
- implementace strategie (proces, který je tvořen logickým souborem navzájem propojených aktivit. Týká se především taktické a operativní úrovně řízení, strategický plán je rozpracován v podobě podnikatelského plánu; musí mít ustavenou organizační strukturu);
- hodnocení strategie (sledují se externí a interní faktory, které mají vliv na přijatou strategii, vyhodnocují se dosahované výsledky a navrhují se nutné korekce) (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

1. 2. 1 Analýza okolí podniku

Okolí podniku je vše, co je za hranicí podniku. Základní rozdělení okolí podniku je na vnitřní a vnější. Vnitřní okolí podniku jsou veškeré vlivy působící uvnitř podniku. Vnější okolí jsou veškeré vlivy působící mimo podnik (Synek, 2010).

1. 2. 1. 1 Analýza vnitřního prostředí podniku

Jakákoliv analýza je nástrojem využívajícím standardizovaný postup k získání strukturovaných informací. Analýza vnitřního prostředí organizace je souborem poznatků z různých funkčních oblastí práce (viz níže), díky nimž společnost vykonává své činnosti a interaguje s vnějším prostředím. Účelem analýzy vnitřního prostředí je identifikovat slabá místa společnosti, která jsou důležitá a která ovlivňují konečný výsledek. Potom je nutné vytvořit akční plán k nápravě situace (Váchal a kol., 2013).

System strategických cílů podniku

Každý podnik musí mít určené cíle, jichž chce dosáhnout. Zohledněny jsou: přítomnost vize, mise, poslání podniku, s tím související krátkodobá a dlouhodobá strategie atd. Je důležité podotknout, že tato položka hodnotí nejen samotnou existenci těchto prvků, ale také přítomnost strategického výboru, který na těchto otázkách systematicky a plnohodnotně pracuje. Nejen v úzkém okruhu zaměstnanců nebo uvnitř kanceláře, ale také předává všem zaměstnancům cíle společnosti v kvalitě a kvantitě, kterou jejich pozice implikuje (Vochozka a kol., 2012).

Organizační systém podniku

V závislosti na fázi životního cyklu podniku, rozsahu, specifčnosti, směru činnosti atd. se bere v úvahu optimálnost a vyváženost úrovní řízení, přiměřenost počtu kroků v hierarchickém řetězci pro efektivní fungování podniku. Je také důležité zvážit, do jaké míry je současná organizační struktura skutečně pracovním prvkem. Ostatně pouze přítomnost předepsané organizační struktury, pravomocí a odpovědností zaměstnanců a útvarů, komunikačních schémat ji nečiní efektivní (Cejthamr & Dědina, 2010).

System personálního řízení

Zde je důležité poznamenat, že tento blok zahrnuje všechna opatření, jejichž cílem je poskytnout společnosti kvalifikovaný personál schopný kvalitně vykonávat jemu přidělené pracovní funkce a jeho optimální využití. Pojdme si projít hlavní komponenty:

1. Etapa adaptace personálu, nejen papírově předepsaná, ale skutečně fungující. Zahrnuje stanovení požadavků na uchazeče, sestavení rešeršních map, optimalizaci procesu hledání zaměstnance;
2. Operativní práce s personálem. Spočívá ve školení a rozvoji personálu, provádění operativního hodnocení personálu, organizování práce zaměstnanců a motivování zaměstnanců;

3. Strategická práce s personálem. To obnáší vypracování společné personální strategie a důslednost práce v tomto směru (Kocianová, 2012).

Firemní komunikační systém

Komunikační systém společnosti je systém určený pro řízení přenosu informací mezi ostatními systémy. Jedná se o systém, který organizuje veškeré toky informací pohybujících se organizací tak, aby se žádná data neztratila, nezkrátila a s minimální časovou ztrátou se dostala k cíli nebo adresátovi (Kocianová, 2012).

Systém marketingu a komunikace s okolím

Hodnocení se provádí ve dvou sekcích: strategické a operativní.

- Hovoříme-li o strategické úrovni, pak kromě samotné existence marketingové strategie a osoby přímo odpovědné za její vývoj a implementaci, hodnotíme průběh implementace strategie, přiměřenost zdrojů a kvalifikace specialistů, a to jak na plný úvazek, tak i těch podílejících se na provedení části práce, pohled „do budoucnosti“, držení moderních marketingových nástrojů, četnost marketingových průzkumů atp.
- Z hlediska operativního marketingu hodnotíme efektivitu a dostatečnost prostředků sběru a analýzy marketingových informací, probíhajících marketingových aktivit a komunikaci s vnějším prostředím atd. (Karlíček a kol., 2018).

Firemní kultura

Firemní kultura je model chování v rámci společnosti, který se formuje v procesu fungování a je sdílený všemi členy týmu. Jedná se o určitý systém hodnot, norem, pravidel, tradic a principů, podle kterých zaměstnanci žijí. Jedná se o model chování v rámci společnosti, formovaný v procesu fungování a sdílený všemi členy týmu (Karlíček a kol., 2018).

1. 2. 1. 2 Analýza vnějšího prostředí podniku

Pomocí analýzy vnějšího prostředí podniku se vyhodnocují trendy vývoje jak celého trhu, tak segmentu trhu, ve kterém společnost působí a provádějí podrobnou analýzu konkurentů. V procesu analýzy hledají odpovědi na otázky:

- jaké změny vnějšího prostředí ovlivňují strategii firmy;
- jaké faktory ohrožují stávající strategii firmy;
- jaké faktory přispívají k dosažení strategických cílů podniku (Váchal a kol., 2013).

PEST analýza

Toto je zkratka oblastí výzkumu: politika, ekonomika, sociokulturní faktory a technologie. V posledních letech se k nim přidávají faktory životního prostředí. Zvláštností této analýzy je, že seznam ovlivňujících faktorů je téměř totožný pro jakýkoli podnik: od malých podniků po mezinárodní korporace – pouze ovlivní každou společnost různými způsoby. Například pandemie COVID-19 byla katastrofou pro cestovní ruch a restaurační průmysl, ale podpořila růst společností souvisejících s distančním vzděláváním, online prodejem a doručovacími službami (Vochozka a kol., 2012).

Porterův model pěti sil

Michael Porter vyvinul tuto metodologii pro určování obchodní strategie. Faktory v něm analyzované jsou uvedeny v tab. 1.

Tabulka 1: Porterův model pěti sil

Faktor	Oblast zkoumaní
Stávající konkurence na trhu	Kolik konkurentů má společnost v současné době na trhu, jak se jejich produkty liší kvalitou, jaké jsou jejich náklady na reklamu, jaká je jejich cena atd. – veškeré informace, které lze nalézt
Vyjednávací síla dodavatelů	Jaký vztah má společnost se současnými dodavateli a kdo je může nahradit v případě ukončení smlouvy
Vyjednávací síla odběratelů	Jak moc spotřebitelé ovlivňují cenu výrobků a služeb v tržním segmentu práce firmy
Hrozba substitutu	Jaká je pravděpodobnost, že spotřebitelé najdou náhradu za produkty nebo služby společnosti
Hrozba vstupu nových hráčů na trh	Jak snadné je pro nové společnosti vstoupit na trh, ve které společnost působí, a zda ji lze ovlivnit

Zdroj: Vlastní zpracování dle Karlíček a kol., 2018

1. 2. 2 Generování strategických variant (SWOT a TOWS)

SWOT analýza

SWOT je dalším nástrojem pro analýzu podniku. SWOT analýza je způsob, jak shromážďovat a analyzovat informace o společnosti a stavu trhu tak, aby společnosti pochopili, jak se lépe připravit na problémy. Pro SWOT analýzu se shromážďují čtyři datové skupiny, z nichž se skládá samotný název:

S – strengths – silné stránky;

W – weakness – slabé stránky;

O – opportunities – příležitosti;

T – threats – ohrožení (Karlíček a kol., 2018).

Tato analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem pro deskripci celkové situace firmy. Účelem této analýzy

není určit jakýkoliv druh silných nebo slabých stránek, hrozeb nebo příležitosti, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam pro podnik (Vochozka a kol., 2013).

Typy strategií:

- SO – strategie, která naznačuje, jak s maximálním efektem využít konkurenční výhody;
- WO – strategie zaměřená na posílení slabých stránek firmy pomocí příležitostí;
- ST – strategie, která pomáhá najít ochranu před možnými vnějšími problémy;
- WT – strategie, která pomáhá identifikovat strany podnikání, které je třeba buď vyloučit, nebo především posílit a chránit (Pořízek, 2019).

Abychom mohli provést SWOT analýzu, sestavíme seznam otázek pro každou kategorii.

Seznam otázek je sestaven v tab. 2.

Tabulka 2: Seznam otázek pro SWOT analýzu

SWOT	OTÁZKY
Silné stránky	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jaká je naše konkurenční výhoda? 2. Jaké zdroje máme k dispozici? 3. Jaké jsou výhody pro naše zaměstnance? 4. Co se u nás líbí našim klientům?
Slabé stránky	<ol style="list-style-type: none"> 1. Co děláme špatně? 2. V čem jsou naši konkurenti lepší než my? 3. Jaké stížnosti mají naši zákazníci? 4. Jaké jsou nedostatky našeho týmu? 5. Co nás vrátí zpátky? 6. Jaké zdroje nám chybí? 7. Co můžeme zlepšit?
Příležitosti	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jsou pro nás trendy na trhu příznivé? 2. Může nás současná ekonomika ovlivnit pozitivně? 3. Jaké nové funkce jsou k dispozici? 4. Můžeme zakoupit další zdroje?
Hrozby	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zmenšuje se velikost našeho trhu? 2. Mohou mít trendy v oboru negativní dopad na naše podnikání? 3. Zvyšují se náklady na naše zboží? 4. Je náš partner spolehlivý?

Zdroj: Vlastní zpracování dle Vochozky a kol., 2013

TOWS analýza

TOWS analýza je v podstatě dalším zpracováním výsledků, které SWOT analýza poskytla. TOWS analýza umožní využít silné stránky pro maximalizaci potenciálu a minimalizaci hrozby, nebo vytvořit strategie, které minimalizují slabé stránky. Využívá

příležitosti a minimalizuje slabé stránky, aby se zabránilo hrozbám. TOWS analýza pomáhá pochopit, jak se pohybovat vpřed. Existují čtyři strategie TOWS:

- SO - silné stránky využívající příležitosti;
- WO - překonání slabých stránek, využití příležitostí;
- ST - použití silných stránek k překonání potenciálních hrozeb;
- WT - minimalizace slabých míst, aby se zabránilo možným hrozbám (Hunger & Wheelen, 2017).

1. 2. 3 Implementace a kontrola strategie

Kontrola plnění strategie je logicky závěrečným procesem prováděným ve strategickém řízení. Tento proces poskytuje trvalou zpětnou vazbu mezi procesem dosahování cílů a cíli vlastními, kterým organizace čelí. Hlavní úkoly jakékoli kontroly jsou následující:

- určení co a na jakých ukazatelích kontrolovat;
- posouzení stavu kontrolovaného objektu podle přijatých norem, předpisů nebo jiných referenčních ukazatelů;
- zjištění příčin odchylek, pokud se v důsledku provedeného posouzení objeví takové;
- provedení úpravy, je-li to možné, nebo nezbytné (Fotr, Vacík, Špaček, & Souček, 2017).

V případě kontroly provádění strategie tyto úkoly získávají zcela konkrétní specifika. Strategické řízení zjišťuje, do jaké míry vede realizace strategie k dosažení cílů firmy. To zásadně odlišuje strategickou kontrolu od manažerské nebo provozní kontroly, protože se nezajímá o správnost nebo správnost provádění jednotlivých prací, funkcí a operací. Strategická kontrola se zaměřuje na zjištění, zda je možné implementovat přijatou strategii a zda její realizace povede k dosažení stanovených cílů. Úprava podle výsledků strategické kontroly se může týkat jak realizovatelné strategie, tak cílů firmy (Fotr a kol., 2017).

1. 3 Analýza rizik

Při podnikatelské činnosti se subjekty setkávají s různými druhy rizik a nebezpečí. Tato konkrétní rizika a nebezpečí mohou způsobovat škody nebo ztráty na. Obzvlášť v této době je nutné, aby se podnikatelský subjekt dokázal vypořádat s rizikem, identifikovat ho a ukočírovat.

V níže uvedených kapitolách jsou definovány základní pojmy rizik, řízení rizik, jejich měření a analýza.

1. 3. 1 Riziko a jeho definice

Riziko je možnost vzniku nepříznivé situace nebo neúspěšného výsledku výrobní, ekonomické nebo jiné činnosti.

Nepříznivá situace nebo neúspěšný výsledek může být:

- ušlý zisk;
- ztráta (např. vlastních prostředků);
- žádný výsledek (žádný zisk, žádná ztráta);
- nedostatečný příjem nebo zisk;
- událost, která může vést ke ztrátě nebo ztrátě příjmů v budoucnosti (Fotr & Hnilica, 2014).

1. 3. 2 Základní pojmy analýzy rizik

Cílem této podkapitoly je charakterizovat a stručně popsat základní pojmy řízení rizik.

Aktivum

Aktivum je vše, co má pro podnik hodnotu, ta může být zmenšená působením hrozby. Jsou to majetek, pohledávky a další položky, které přispívají k tvorbě příjmů, jako například peníze na účtech a v hotovosti, zařízení, vozidla, nemovitosti, zásoby, suroviny, licence, ochranné známky, bankovní vklady, akcie a dluhopisy jiných společností. Riziko aktiva je možnost částečné nebo úplné ztráty hodnoty aktiva v případě výskytu určitých událostí (Smejkal & Rais, 2013).

Hrozba

Hrozbou je síla, událost, aktivita nebo osoba, které narušuje stav bezpečnosti podnikatelského subjektu a může vést k ukončení jeho činnosti, případně k ekonomickým a jiným ztrátám. Hrozby mohou být externí a interní. Mají vliv na realizaci strategie podniku a dosažení jeho cílů. Hrozby se mohou měnit, zejména v obdobích sociálně-ekonomických turbulencí (Smejkal & Rais, 2013).

Zranitelnost

Zranitelnost je slabina v jednom nebo více aktivech, které mohou být poškozeny jednou nebo více hrozbami. Vztah hrozby a zranitelnosti spočívá v tom, že hrozba je pravděpodobnost zranitelnosti aktiva. Analýza zranitelnosti se týká procesů zaměřených na nalezení jakýchkoli hrozeb, zranitelností a potenciálního ohrožení aktivity (Smejkal & Rais, 2013).

Protiopatření

Protiopatření jsou akce, postupy, technologie nebo jiná opatření, která snižují zranitelnost aktiva podniků. Účelem doporučených protiopatření je neutralizovat (dostatečně snížit či eliminovat) zjištěná rizika. Doporučená protiopatření jsou výsledkem procesu hodnocení rizik a zároveň vstupem do procesu neutralizace rizik. Situace, kdy protiopatření nefungují, mohou způsobit zranitelnost (Smejkal & Rais, 2013).

1. 3. 3 Klasifikace rizik

Rizika je možné klasifikovat z různých hledisek. Základními riziky jsou:

1. Podnikatelská a čistá (podnikatelská se vyznačují tím, že mohou nést jak ztráty, tak dodatečný zisk pro podnikatele ve vztahu k očekávanému výsledku. Důvody podnikatelských rizik mohou být změny tržních podmínek, změny směnných kurzů, změny daňové legislativy. Čistá se vyznačují tím, že téměř vždy nese ztrátu podnikatelská činnost. Příčinou čistých rizik mohou být přírodní katastrofy, války, nehody, kriminální činy, obchodní neschopnost);
2. Systematická a nesystematická (systematická jsou rizika nepříznivých cenových změn, které nelze eliminovat diverzifikací aktiv v investičním portfoliu. Systematickému riziku se nelze vyhnout, protože postihuje všechna aktiva na trhu: úrokové sazby, inflace, ekonomické cykly, politická nejistota, rozsáhlé přírodní katastrofy. Nesystematická jsou spojená s konkrétní společností nebo odvětvím. Příklady nesystematických rizik: odebrání licence u společnosti, havárie letadla letecké společnosti, únik ropy BP v Mexickém zálivu);
3. Vnitřní a vnější (vnitřní jsou rizika způsobená činnostmi samotného podniku a jeho kontaktního publika. Jejich úroveň je ovlivněna obchodní činností vedení společnosti, volbou optimální marketingové strategie, politiky a taktiky, dále výrobním potenciálem, technickým vybavením, úrovní specializace, úrovní produktivity práce, bezpečnostními opatřeními, která existují pro podnik. Vnější rizika jsou taková, která přímo nesouvisí s činnostmi podniku nebo jeho kontaktních skupin. Míru vnějších rizik ovlivňuje velmi velké množství faktorů: politické, ekonomické, demografické, sociální, geografické);
4. Ovlivnitelná a neovlivnitelná (u ovlivnitelné je možné eliminovat nebo oslabit působení na příčiny, u neovlivnitelné existuje možnost pouze oslabení negativních vlivů) (Fotr & Hnilica, 2014).

Při vytváření klasifikace související s výrobní činností lze dodatečně identifikovat následující rizika:

- finanční rizika (spojená s nestabilitou ekonomické situace: změna ceny zboží, pokles poptávky, kolísání směnného kurzu);
- právní rizika (spojená s tím, že legislativa nebyla buď vůbec zohledněna, nebo se v průběhu transakce změnila; z důvodu nesrovnalostí v zákonech různých zemí; z důvodu nesprávně vypracované dokumentace);
- organizační (spojená s chybami zaměstnanců, problémy vnitřního kontrolního systému, špatně vypracovaná pravidla práce);
- technická a výrobní rizika (riziko poškození životního prostředí; vznik havárií, požárů, poruch; riziko narušení provozu zařízení chybami návrhu a instalace) (Fotr & Hnilica, 2014).

1. 3. 4 Identifikace rizik

Nebezpečí hrozí podnikatelské činnosti, a proto je nutné včas nalézt nebezpečí a zabránit mu. Není však možné sestavit celý vyčerpávající seznam nebezpečí. Je nutné identifikovat ta významná, která mohou ohrozit podnikatelské činnosti firmy (Doležal a kol., 2016).

Identifikovat rizika lze pomocí některých metod, jako například brainstorming (populární způsob hledání řešení pomocí kolektivní inteligence), checklist (seznam nebezpečí na základě vyhodnocení minulých projektů), diagramy příčin a následků (grafická metoda analýzy a utváření vztahů příčiny a následku, nástroj ve tvaru rybí kosti pro systematickou identifikaci příčin problému a následné grafické znázornění) atd. Nejdůležitějším výstupem identifikace rizik je registr rizik. Registr rizik – seznam rizik spojených s konkrétní organizací, divizí nebo obchodním procesem. Registr rizik je spolu s mapou rizik nástrojem, který slouží k vytvoření přehledu o stavu různých rizik v organizaci, její divizi nebo konkrétním obchodním procesu (Doležal a kol., 2016).

1. 3. 5 Metody analýzy rizik

Analýza rizik je postup pro identifikaci rizikových faktorů a hodnocení jejich významnosti, metod k jejich snížení nebo snížení souvisejících nepříznivých důsledků (Fotr & Hnilica, 2014).

Kvalitativní metody analýzy rizik

Kvalitativní hodnocení může být poměrně jednoduché, jeho hlavním úkolem je identifikovat možné typy rizik, stejně jako faktory ovlivňující míru rizika při konkrétní

činnosti. Kvalitativní analýza se zpravidla provádí ve fázi vypracování podnikatelského plánu (Řezáč, 2011).

Základní kvalitativní metodou analýzy rizika je metoda Delphi. Je to metoda účelového interview. V této technice se sestaví skupina hodnotitelů. Ti prostřednictvím připravených dotazníků anonymně odpovídají na specifický problém a sdílejí svoje názory. Odpovědi se kompilují a výsledky se znovu předkládají hodnotitelům. Ti na základě poskytnutých informací učiní novou předpověď. Celý proces kompilování a opětovaného odpovídání se uskutečňuje tak dlouho, dokud názory nebudou přibližně stejné (Vochozka a kol., 2012).

Kvantitativní metody analýzy rizik

Kvantitativní metody jsou metody založené na matematickém výpočtu rizika z pohledu vlivu hrozby a následujícího dopadu. Číselné ocenění používáme v případě pravděpodobnosti vzniku události a při ocenění dopadu dané události. Dopad je obvykle vyjádřený ve finančních termínech, např. “tisíce Kč”. Riziko v tomto případě je vyjádřeno ve formě roční předpokládané ztráty, která je vyjádřena finanční částkou (Smejkal & Rais, 2013).

1. 4 Řízení rizik

Řízení rizik se stává součástí procesu rozhodování manažerů v podmínkách nejistoty. Proto je pro zvýšení efektivity a účinnosti takových rozhodnutí nutné prohlubovat znalosti a zlepšovat dovednosti v oblasti řízení rizik (Řezáč, 2011).

1. 4. 1 Fáze řízení rizik

Řízení rizika v obecné podobě zahrnuje následující kroky:

- vypracování zásad řízení rizik, kritérií oprávněného rizika;
- analýza rizikové situace – identifikace rizikových faktorů a posouzení jeho možné úrovně, předvídaní chování hospodářských subjektů v této situaci;
- vypracování alternativních možností řešení rizik a výběr těch nejpříjemnějších a nejvhodnějších;
- definice cest, prostředků a metod působení na riziko (organizace řešení přijatého rizika — příprava, plánování a provádění opatření k neutralizaci, kompenzace očekávané negativní dopady, kontrola parametrů rizika a úprava jeho řešení) (Smejkal & Rais, 2013).

Analýza rizikové situace je získávání informací o struktuře, vlastnostech, charakteristikách organizace a o samotném riziku. Analýza zahrnuje identifikaci rizik a

posouzení jejich možné úrovně. Hlavní fundament při hodnocení rizika je úplné odhalení jeho zdrojů, stejně jako seskupení vzájemně závislých faktorů, které ovlivňují výsledek (Smejkal & Rais, 2013).

1. 4. 2 Analýza řízení rizik

Pod pojmem řízení všeobecně rozumíme cílevědomé a efektivní podnikání s cílem dosáhnout maximální prosperity firmy s minimálními náklady (Řezáč, 2011).

Jednoduše můžeme říct, že analýza rizik je tzv. akční plán pro případ krize. Rizika jsou popsána v počáteční fázi podnikatelského plánu nebo investičního projektu. Na základě analýzy se obvykle vypočítá finanční model kvůli tomu, že hrozby ovlivňují návratnost (Smejkal & Rais, 2013).

1. 4. 3 Ohodnocení rizik

Riziko můžeme hodnotit z více úhlů. Kromě toho je riziko závislé na informacích, které získáme, jejich druhu a jejich podobě.

V praxi existuje mnoho metod ohodnocení rizik. Popíšeme nejfrekventovanější z nich.

Hodnocení rizik pomocí matice rizik

Vytvoření matice (mapy) rizik slouží k hodnocení rizik. V diagramu jsou všechna rizika rozdělena podle dopadu a míry pravděpodobnosti dopadu. Je jasné vidět, který scénář bude nejhorší. Matice rizik je výsledkem analýz a hodnocení rizik podniku a je důležitou součástí strategického řízení. Její výhoda spočívá ve skutečnosti, že na jednom grafu:

- jsou identifikována nejzávažnější rizika podniku;
- je situace prezentována komplexně;
- je matice snadno pochopitelná;
- lze pracovat na opatřeních ke zmírnění rizik (James, 2015).

Pro vytvoření matice je nutné posoudit dopad a pravděpodobnost výskytu rizik. Poté se jednotlivá rizika zadávají do souřadnicového systému podle hodnot na stranách matice (James, 2015).

Pro hodnocení dopadu existuje pět úrovní pravděpodobnosti, které se odrážejí v matici. Dopad rizika je hodnocen na škále od 1 do 5, kde 1 jako nejmenší, 5 největší (Lam, 2014). Stejně tak lze pravděpodobnost dopadu rozdělit do pěti úrovní: nízké, střední, vysoké, velmi vysoké a kritické. V matici rizik pravděpodobnost výskytu je hodnocena na škále od 1 do 5, kde 1 jako nejmenší, 5 největší (Lam, 2014).

Každá úroveň poškození musí být přesně popsána, aby bylo možné přiřadit odpovídající rizika. Posouzení by mělo například vzít v úvahu, zda událost vede k dlouhodobým nebo krátkodobým následkům, jak rychle lze riziko napravit (James, 2015).

Matice rizik nemá standardní vzhled. Obvykle tvoří čtverec 5x5, ve kterém mohou být události rozděleny do 25 buněk. Pro přehlednost se používají různé barvy: zelená, žlutá a červená. Na matice (viz tab. 3) jsou všechna rizika umístěna v různých barevných zónách:

- zelená – kde není vyžadován žádný vliv na podnik;
- žlutá – rizika, která je třeba snížit;
- červená – nepřijatelná rizika, která podnik přímo ohrožují (Lam, 2014).

Tabulka 3: Matice rizik

Dopad	5	5*1=5	5*2=10	5*3=15	5*4=20	5*5=25
	4	4*1=4	4*2=8	4*3=12	4*4=16	4*5=20
	3	3*1=3	3*2=6	3*3=9	3*4=12	3*5=15
	2	2*1=2	2*2=4	2*3=6	2*4=8	2*5=10
	1	1*1=1	1*2=2	1*3=3	1*4=4	1*5=5
	0	1	2	3	4	5
	Pravděpodobnost dopadu					

Zdroj: Vlastní zpracování dle James, 2015

Toto rozdělení je poněkud libovolné, ale činí proces řízení rizik srozumitelnějším a transparentnějším. Rizika by se z červené oblasti měla přesunout do žluté a stejně tak rizika ze žluté zóny do zelené (James, 2015).

Preliminary Hazard Analysis – PHA (předběžná analýza ohrožení)

Metoda PHA je nejčastěji využívána při startu projektů, kdy jsou informace o pracovních postupech a detailech z objektivních důvodů stále nedostatečné. Kromě toho lze informace získané z metody předběžné analýzy rizik použít k vytvoření požadavků na systém, který je navržen (Smejkal & Rais, 2013).

Metoda „What If?“ („Co Když?“)

„Co Když?“ je jednoduchá, ale účinná metoda analýzy rizik, která se používá v rané fázi návrhu zařízení nebo při provádění malých změn ve stávajícím procesu. Metodika vykazuje maximální efektivitu, pokud jsou v pracovní skupině kompetentní specialisté s bohatými zkušenostmi. Účastníci pracovní skupiny během analýzy rizik simulují různé situace, které by za určitých okolností měly nastat. „Co když náhle zhasnou světla?“, „Co

když se ucpe čistící filtr?“ , „Co když selže ventilace v směšovací nádrži?“ atd. Na takové otázky hledají odborníci odpovědi (Smejkal & Rais, 2013).

1. 4. 4 Strategie ovládnutí rizika

U každého z nejdůležitějších rizik by měla být přijata strategie řízení, díky čemuž bude negativní dopad snížen. K hlavním strategiím řízení rizik patří model 4T:

1. Strategie Tolerate – převzetí rizik. Situace, kdy pravděpodobnost je výskytu spíše nepravděpodobná, hrozba má malý vliv na podnik;
2. Strategie Treat – ošetřování rizika. Popisuje minimalizaci pravděpodobnosti nebo důsledků negativních dopadů rizik na cíle podniku. Postupy snižování rizik zahrnují diverzifikaci, lokalizaci, omezení a disipaci;
3. Strategie Transfer – přenos rizika. Jedná se o strategii, která popisuje úplné nebo částečné převedení odpovědnosti za důsledky provádění rizika na třetí stranu, nicméně samotné riziko jako takové není vyloučeno;
4. Strategie Terminate – opuštění rizika. Strategie ovládnutí rizika, kdy škoda má takový vliv na podnik, že je vhodnější aktivitu ukončit nebo nerealizovat (Tichý M., 2006).

2 Praktická část

2.1 Základní informace o restauraci Burger King Bory

Značka Burger King je jedním z největších řetězců restaurací rychlého občerstvení na světě. Má více než 12000 restaurací v 60 zemích, kde je denně obslouženo více než 11 milionů hostů.

Restaurace Burger King Plzeň Area Bory DRIVE THRU je součástí společnosti AmRest s. r. o. Tato restaurace se nachází v Plzni v ulici Sukova 2987/25.

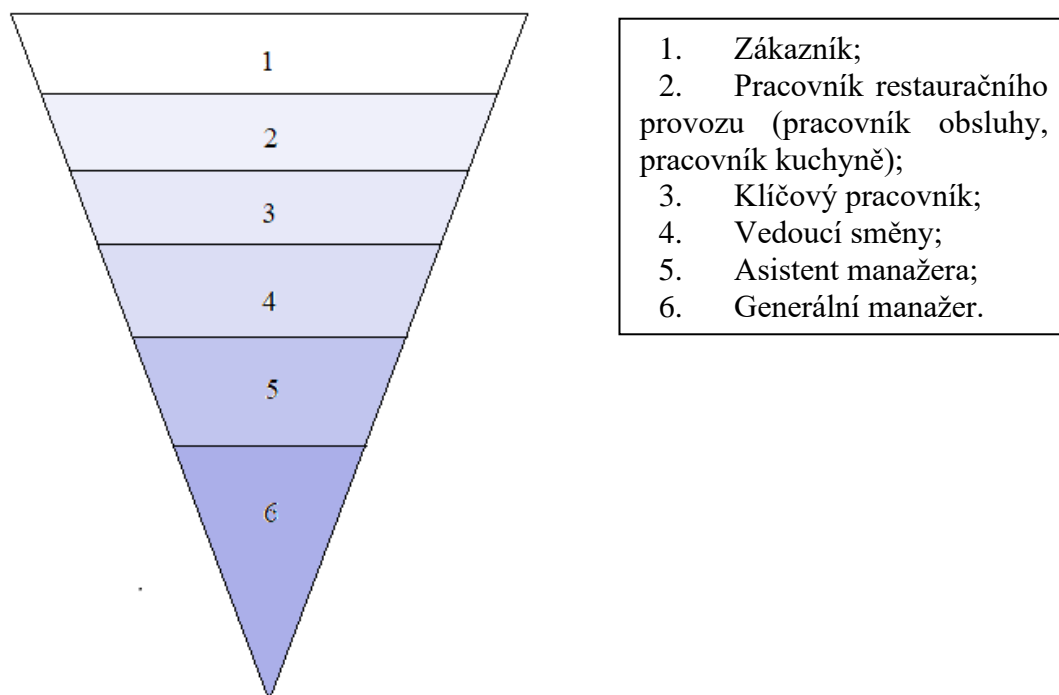
2.2 Analýza vnitřního prostředí restaurace Burger King Bory

Organizační struktura restaurace Burger King Bory

Restaurace zaměstnává kolem 35 zaměstnanců, kterých si pečlivě vybírá. Jednou z klíčových hodnot restauraci je závazek k lidem. Vedení restaurace chce, aby na sebe zaměstnanci brali odpovědnost, rozvíjeli se a práce je bavila. Motto restauraci je: „Všechno je možné!“ (Osobní komunikace s GM restaurace BK Bory Jakubem Jelínkem 12.02.2022).

Organizační struktura BK Plzeň Area Bory DRIVE THRU patří do kompetence provozního oddělení AmRest s. r. o. Organizační struktura BK Plzeň Area Bory DRIVE THRU je uvedena na obr. 1.

Obrázek 1: Hierarchie restaurace Burger King Bory



Zdroj: Vlastní zpracování dle osobní komunikace s GM restaurace BK Bory Jakubem Jelínkem, 12.02.2022

Vedení restaurace BK Bory se vždy snaží podporovat své zaměstnance, jak v průběhu práce, tak i finančně. Po skončení dvouleté pandemie COVID-19 tržby restaurace opět vzrostly. Díky tomu v prosinci 2021 generální manažer restaurace Roman Rampáček zvýšil plat každému zaměstnanců o přibližně 10 %. Zaměstnanci začali vydělávat více a v důsledku toho došlo k trendu k vyšší výkonnosti zaměstnanců. Pro restaurace je to silnou stránkou, protože spokojený zaměstnanec znamená spokojený zákazník. Nálada zaměstnanců se zlepšila, rychlost přípravy a vydávání objednávek vzrostly a restaurace měla celkově vyšší tržby i s přihlédnutím k faktu, že prosinec je čas svátků, kdy lidé chodí více ven nebo objednává jídlo online (Osobní komunikace s bývalým GM restaurace Burger King Bory Romanem Rampáčkem, 21. 1. 2022).

Současná strategie restaurace Burger King Bory

Jedná se o první Drive Thru restauraci v ČR, tudíž její koncept i vize je zjištění zákaznických potřeb na DRIVE THRU a vytvoření předlohy pro ostatní DRIVE THRU restaurace (každá nová DRIVE THRU restaurace je něčím výjimečná, například BK Příšovice je odlišný od BK Bory tím, že jeho lokalita je v blízkosti turistických tras a frekventovaných míst, vedle restaurace je i dálnice směrem na Prahu. Otevření restaurace BK Příšovice znamená vznik celého malého funkčního areálu). Strategie umístění je nastavena tak, aby DRIVE THRU restaurace byla postavena buď na dálnici (Benátky, Dobšice, Příšovice) nebo v retail parku na okraji města (Bory, Čakovice, Poruba). Díky přítomnosti KFC v Area Bory jsou zákazníci zvyklí jezdit do retail parku na jídlo. Statisticky je dokázáno, že BK má vyšší tržbu, pokud je vedle něj KFC, než pokud je BK samostatně. Řečeno cynicky, strategie BK Bory je parazitovat na KFC a naučit zákazníky na DRIVE THRU koncept právě u BK. Zároveň se jedná o druhou BK restauraci v Plzni, na druhé straně od BK Plaza, tudíž jednoduše pokryje velkou zónu pro kanál rozvozu jídla. Do budoucna přibude třetí DRIVE THRU restaurace. Bude postavena společně se supermarketem Lidl místo staré budovy v Rokycanské ulici směrem na dálnici (stejný koncept – retail park u okraje města) (Osobní komunikace s GM restaurace BK Bory Jakubem Jelínkem 12.02.2022).

Systém marketingu a komunikace s okolím restaurace Burger King Bory

Způsoby reklamy používané společností jsou následující:

- reklama v rozhlasu a místní televizi, v tištěných materiálech (místní noviny), na internetu;
- v určité dny je organizován slevový program (svátky, víkendy atd.);

- návštěvníci mohou získat různé kupony na zvýhodněný nákup;
- pořádají se různé hry a soutěže, jejichž výhrou můžete získat slevu na objednávky;
- poskytování návštěvníkům dárky a suvenýry (klíčenky s firemními logy, poháry, papírové koruny atd.);
- v ulicích města jsou distribuovány letáky s reklamami na produkty společnosti, rozmístěny billboardy.

Reklama umožňuje vytvořit příznivý obraz společnosti a vyobrazit ji jako spolehlivou a hodnou pozornosti spotřebitele. Společnost zohledňuje zájem o názory, touhy, sny, dojmy spotřebitelů prostřednictvím zpětné vazby (např. na každé účtence je QR kód, nebo odkaz na příslušnou stránku dedikované zpětné vazbě). Spotřebitel také pomocí metod public relations získává pocit, že se vše dělá právě pro něj a uspokojuje jeho osobní potřeby, což je ideální interakce pro výrobce a spotřebitele. Restaurace BK Bory nemůže propagovat svůj produkt bez zásahů a v plném rozsahu kvůli franšizové politice (restaurace je povinna používat pouze regulovaný brand book a hradit centralizované marketingové a reklamní kampaně). BK má dlouhou produktovou řadu, ve které je každý ztělesněním individuálního přístupu ke zákazníkovi a jeho preferencím. Marketingová oddělení společnosti intenzivně spolupracuje se zaměstnanci BK Bory při řešení různých problémů – byla zavedena komunikační kanál mezi pracovníky výroby a marketingovým oddělením.

Dodavatele restaurace Burger King Bory

Dodavatel je klíčovým partnerem v podnikání. Restaurace BK Bory je součástí velké franšizové společnosti. Z tohoto důvodu je restaurace omezená ve výběru dodavatelů. V současné době restaurace spolupracuje se dvěma dodavateli, a to jsou: QSL s.r.o. a Beskyd Fryčovice a.s. (Osobní komunikace s GM restaurace BK Bory Jakubem Jelínkem 12.02.2022).

Plány restaurace Burger King Bory do budoucna

Do budoucna nemá podnik žádné specifické plány, kromě optimalizace provozních nákladů (restaurace se otevřela v prosinci 2019, což je poněkud krátká doba pro „zaběhnutí“ restaurace, zohledníme-li pandemii COVID-19, kdy restaurace fungovala kvůli vládním opatřením v zcela jiném režimu). Rozhodně však stojí za zmínku posílení pozice podniku v segmentu rozvozu jídel díky speciálním slevám a akcím (Osobní komunikace s GM restaurace BK Bory Jakubem Jelínkem 12.02.2022).

Pozice restaurace Burger King Bory

Pozice podniku je výrazně odlišná od vize, s jakou se podnik otvíral. Restaurace BK Bory je první restaurací v ČR s konceptem Drive Thru, což s sebou přineslo mnohá rizika a rezervy, které bylo potřeba časem vyřešit a napravit. Restaurace byla stavěna na měsíční tržbu 1,5-1,8 mil. Kč, nicméně v současné době se pohybuje v rozmezí 1,9-2,5 mil Kč, tudíž výrazně předčí očekávání. Dá se říci, že pozice podniku byla téměř experimentální (na nových DRIVE THRU restauracích je spousta věcí řešeno zcela jinak) a BK Bory ukázal, že DRIVE THRU koncept je vysoce profitabilní a nutný pro firmu, aby doručila své cíle (Osobní komunikace s GM restaurace BK Bory Jakubem Jelínkem 12.02.2022). Jako souhrn vnitřní analýzy restaurace BK Bory popíšeme silné a slabé stránky podniků.

Silné stránky restaurace Burger King Bory:

1. Sláva a pověst značky;
2. Zaměření na hosta – zákazník pro restaurace je na prvním místě;
3. První BK Drive Thru restaurace v ČR;
4. Dobré umístění restaurace na dálnici (Benátky, Dobšice, Příšovice) a v retail parku na okraji města (Bory, Čakovice, Poruba);
5. Intenzivní spolupráce marketingového oddělení se zaměstnanci BK Bory.

Slabé stránky restaurace Burger King Bory:

1. Omezenost ve výběru dodavatelů;
2. Omezenost v reklamě (centralizované marketingové a reklamní kampaně).

2. 3 Analýza vnějšího prostředí restaurace Burger King Bory

V této podkapitole bude provedena analýza prostředí restaurace BK Bory. Prostředí, ve kterém se podnik nachází, má vliv na jeho současný, ale i budoucí vývoj. Správně provedená analýza může pomoci odhalit potenciální rizika. Z hlediska vnějšího prostředí bude provedena PEST analýza, následně bude prozkoumáno konkurenční prostředí z pohledu Porterova modelu pěti sil.

2. 3. 1 PEST analýza restaurace Burger King Bory

PEST analýza, jak již bylo řečeno výše, je nástrojem pro stanovení strategie firmy v dlouhodobém horizontu. Budeme zkoumat politické, ekonomické, sociokulturní a technologické prostředí podniku. Všechny čtyři faktory jsou faktory makroprostředí.

Politicko-právní faktory restaurace Burger King Bory

Každá restaurace vykonává svou činnost podle zákonů a předpisů státu. Přijetí nových zákonů může pozitivně i negativně ovlivnit chod restaurace. Pojďme si blíže rozebrat, jakým příležitostem a hrozbám restaurace Burger King Bory čelí.

Příležitosti ze strany politicko-právnických faktorů restaurace Burger King Bory

Jako příležitosti restaurace BK Bory v době pandemie COVID-19 již využila podporu od státu na nájem (název programu byl „COVID – Nájemné“). Výši podpory byla částka 273 416 Kč, která byla převedena AmRest s.r.o. 17.01.2021, a potom převedená na bankovní účet restaurace BK Bory (Osobní komunikace s bývalým GM restaurace Burger King Bory Romanem Rampáčkem, 21. 1. 2021).

Hrozby ze strany politicko-právnických faktorů restaurace Burger King Bory

V době pandemie COVID-19 se celý svět téměř zastavil. Obchody, restaurace a služby se museli uzavřít, nebo použít omezené formy prodeje. Vláda ČR musela přijmout nová opatření. Podle Usnesení č. 224/2020 Sb., Usnesení vlády České republiky č. 493 o přijetí krizového opatření od 11.05.2020, restaurace BK Bory nemohla přijímat zákazníky do vnitřních prostor. Obsluha zákazníků byla možná pouze přes výdejní okénka od 9:00 do 20:00 a prostřednictvím objednávek na rozvoz jídla pouze do 22:00. Podle GM restaurace Romana Rampáčka (osobní komunikace, 13. 5. 2020) kvůli tomuto nařízení vlády měla restaurace pokles tržeb o 30 % a pokles návštěvnosti o 47 % (Zákony pro lidi, 2020).

Podle článku Českých novin sněmovna schválila zákon o omezení dopadu vybraných plastových výrobků na životní prostředí. Restaurace BK Bory začala omezovat používání plastů už v roce 2021. Nyní má restaurace pouze plastová víčka na nápoje, ke kterým není možné najít vhodnou papírovou alternativu. Pro restaurace je to hrozbou v tom smyslu, že vedení musí najít nové výrobky pro zavírání nápojů. Zákazníci restaurací s rychlým občerstvením jsou zvyklí na to, že si mohou objednat jídlo na cestu, což znamená mít jídlo s sebou ve sáčku či tašce a nápoj s uzavíratelným kelímkem (České noviny, 2022).

Ekonomické faktory restaurace Burger King Bory

Dopad této skupiny faktorů na podnik je pošetilé podceňovat, je třeba je zvlášť pečlivě zvažovat. Stejně jako politicko-právní faktory popíšeme ekonomické faktory z pohledu příležitosti a hrozeb.

Příležitosti ze strany ekonomických faktorů restaurace Burger King Bory

Podle článku „Úspory energie“, které jsou součástí „Dotace z evropských a státních fondů“, restaurace BK Bory má právo podat žádost o dotace na úspory energie, protože

restaurace je velkoobchodem, nachází se v Plzni a management restaurace je schopen navrhnout investice tak, aby firmě přinesly reálnou úsporu energie a připravit kvalitně sepsaný projekt včetně projektové dokumentace a energetického posudku s pomocí hlavní kanceláři AmRest s.r.o. Výše dotace na úspory energie jsou v rozmezí 0,5 - 200 milionů Kč na jeden projekt (Enovation, 2022).

Hrozby ze strany ekonomických faktorů restaurace Burger King Bory

Podle Ministerstva práce a sociálních věcí (2022) minimální mzda v České republice vzrostla od roku ledna 2021 do ledna 2022 z 15 200 Kč na 16 200 Kč měsíčně, v procentech je to 6,17 %. Pro restaurace to může být hrozbou v tom smyslu, že lidé, kteří mají více peněz, mohou méně chodit do restaurací s rychlým občerstvením, ale více do klasických restaurací. Fast food restaurace mají obvykle nižší ceny než restaurace klasické.

Současná míra inflace je na vysoké úrovni 17,5 % (červenec 2022). Podle prognózy České národní banky (2022) by se míra inflace měla k roku 2023 snížit na úroveň 9,5 %. To znamená, že nyní Češi více šetří a více chodí do levnějších restaurací jako například Burger King. Pokud míra inflace bude klesat a lidé budou mít více finančních prostředků, budou mít možnost méně šetřit na jídle a častěji chodit do „kvalitnějších“ restaurací.

Sociokulturní faktory restaurace Burger King Bory

Lidé a kultura jsou jednou z klíčových částí analýzy v podnikání všeobecně. U restaurací BK je zákazník na prvním místě. Aby zákazníci navštívili restauraci opakovaně, musí restaurace svého zákazníky znát. Víze obsluhy ve restauraci BK je reakcí hostovy potřeby a očekávání: „Vytváříme lepší momenty v každodenním životě!“. Restaurace se snaží, aby zákazník vždy odcházel s dobrým zážitkem z návštěvy restaurace, protože právě skvělá zkušenost a zážitek způsobí to, že se zákazník do restaurace vrátí a bude ji doporučovat známým. Proto rozebereme sociokulturní faktory jako příležitosti a hrozby restaurace.

Příležitosti ze strany sociokulturních faktorů restaurace Burger King Bory

V posledních letech je po celém světě patrný trend přechodu lidí na zdravou stravu. Na sociálních sítích, v reklamě v televizi, rádiu se stále častěji objevuje jeho propagace. Vštěpování zdravého životního stylu otevírá restauraci Burger King nový segment zákazníků. S cílem přilákat nové zákazníky může restaurace v budoucnu propagovat produkty s nižší kalorickou hodnotou, které by více korespondovaly s obecným pojetím zdravého životního stylu. Kromě zdravého životního stylu začali obyvatelé České

republiky experimentovat se svými stravovacími návyky. Hardyn M. (2022) píše ve svém článku, že počet vegetariánů a veganů v České republice každým rokem roste. To pro restauraci Burger King Bory přináší spoustu možností rozvoje. V současné době se vegetariánská nabídka restaurace značně rozšířila, nicméně v nabídce restaurace aktuálně nejsou žádné bezlepkové varianty nebo samostatné produkty. S rozšířením nabídky, konkrétně o zařazení bezlepkových výrobků, budou restauraci navštěvovat i zákazníci s nesnášenlivostí lepku.

Hrozby ze strany sociokulturních faktorů restaurace Burger King Bory

Většina zaměstnanců restaurace BK Bory jsou studenti. Tato ta skupina pracovníků je časově omezená při realizace práce. Pro podnik je to hrozbou v tom smyslu, že studenti mají vyučování v ranních hodinách a bývá pro restauraci obtížné plnohodnotně obsadit ranní směny. Kromě toho existuje tendence k fluktuaci zaměstnanců, protože studenti často nestíhají pracovat a studovat zároveň. Buď ukončí pracovní poměr, nebo mají malý počet směn, což se odrazí na jejich pracovním výkonu.

V současné době vysoká fluktuace zaměstnanců je pro podnik slabou stránkou, nad kterou je nutné pracovat a se zlepšovat.

Technologické faktory restaurace Burger King Bory

Technologie nikdy nestojí a neustále se vyvíjí. Pro restauraci to může mít jak pozitivní, tak i negativní vliv. Rozebereme podrobněji jaké příležitosti a hrozby přinášejí technologické faktory a jak ovlivňují podnik.

Příležitosti ze strany technologických faktorů restaurace Burger King Bory

Na začátku června 2020 byly v restauraci instalovány samoobslužné kiosky pro zákazníky. To zrychlilo proces objednávání, což mělo pozitivní vliv na zákazníky. Výsledek dotazníku zaměřeného na spokojenost s kiosky měl kladné výsledky. Většina zákazníků odpověděla, že je to dobrý nápad pro rychlé objednávání, nemusí čekat ve frontě k pokladně. V kiosku je možnost zobrazit celou nabídku. Pokud člověk spěchá, může být pro něj objednání prostřednictvím kiosku rychlejší než komunikace s obsluhou. Technologická příležitost může být i investice do nových strojů a zařízení, jejichž pořizovací cenu překoná ušetření na energiích a opravách. Jedním z častých kroků je výměna svítidel za LED varianty, které poskytují až několikanásobně vyšší svítivost při stejném příkonu (Osobní komunikace s bývalým GM restaurace Burger King Bory Romanem Rampáčkem, 21. 1. 2021).

Hrozby ze strany technologických faktorů restaurace Burger King Bory nebyly identifikované.

2. 3. 2 Porterova analýza pěti sil restaurace Burger King Bory

Jak již bylo uvedeno v podkapitole 1. 2. 1. 2 Analýza vnějšího prostředí podniku, pro analýzu konkurence restaurace je vhodné použít Porterovu analýzu pěti sil. Podle ní budeme zkoumat: stávající konkurence na trhu; vyjednávací sílu dodavatelů; vyjednávací sílu odběratelů; hrozbu substitutu a hrozbu vstupu nových hráčů na trh.

Stávající konkurence na trhu restaurací s rychlým občerstvením

Mezi největší hráče na trhu restaurací s rychlým občerstvením patří Burger King, McDonald's a KFC. Pro zkoumání stávající konkurence na trhu uděláme analýzu nabídek těchto podniků, které jsou v okolí restaurace BK Bory: McDonald's v obchodním centru Borské pole a KFC Plzeň Area Bory.

Pro zjednodušení analýzy nabídek restaurací s rychlým občerstvením vytvoříme tabulku.

Tabulka 4: Porovnání nabídek restaurací Burger King Bory, McDonald's Bory a KFC Bory

Nabídka	BK Bory	McDonald's Bory	KFC Bory
Hovězí	21 hovězích burgerů; 2 hovězí wrapy	9 hovězích burgerů	Není
Kuřecí	8 kuřecích burgerů; 3 kuřecí wrapy; kuřecí nugety	4 kuřecí burgery; 3 kuřecí wrapy; kuřecí McNuggets; kuřecí strips; 2 kuřecí saláty	6 kuřecích burgerů; hot wings; strips; spicy strips; Kentucky kuře; bites grande; bites standart rýžová nabídka
Vegetariánské	9 burgerů; 2 wrapy; 1 nuggets	1 burger; 1 wrap; 1 salát	Variace rýžové nabídky
Přílohy	Hranolky; kuřecí nugety; cibulové kroužky; ChilliCheese nugety; plant-based nugety	Hranolky; kuřecí nugety; zahradní salát	Hranolky; salát coleslaw; bramborové lupínky; kukuřice; bramborová kaše; rýže se zeleninou a omáčkou; cibulové kroužky
Omáčky	6 omáček	7 omáček; 6 salátových zálivek;	6 omáček
Nápoje	9 studených nápojů; 6 horkých nápojů	13 studených nápojů; 9 horkých nápojů	11 studených nápojů; 6 horkých nápojů
Dezerty	3 standartní; 3 shaky; 1 oreo zmrznila; 4 Ben&Jerry's zmrzliny	6 shaků; 8 zmrzlin; 2 taštičky	2 standartních; 4 shaků; 5 Ben&Jerry's zmrzlin

Zdroj: Vlastní zpracování dle webových stránek restaurací Burger King, McDonald's, KFC (2022)

Z tabulky je vidět, že v hovězí nabídce v porovnání s konkurencí je nejsilnější restaurace Burger King. Souvisí to s tím, že hlavní koncept restaurace je grilované maso. Nejpopulárnější burger ve světě, který přinesl restauraci slávu je Whopper. McDonald's má ve své nabídce 9 hovězích burgerů, KFC nemá žádnou hovězí variantu.

Když se podíváme na kuřecí nabídky restaurací, dominanci najdeme u KFC. Stejně jako má BK hlavní orientaci na hovězí burgery, KFC se orientuje pouze na kuřecí – smažené kuřecí maso s tajnou směsí 11 bylin a koření. Burger King a McDonald's mají stejný počet kuřecích wrapů, ale BK je jedinou restaurací, která nemá v kuřecí nabídce stripsy, a proto v tomto kritérii prohrává vůči McDonald's a KFC.

Ve vegetariánských variantách má největší nabídku Burger King. Příčinou toho je dobrá zaměřenost marketingu a rozšíření strategie společnosti na změny v kulturním okolí podniku. Poslední dobu existuje tendence ke zdravému stylu života, a proto lidé pod vlivem módy nebo vlastních zkušeností přestávají jíst maso nebo omezují množství masa ve stravě. Velká vegetariánská nabídka restaurace Burger King může zlepšit její image a je silnou stránkou podniku díky větší pravděpodobnosti návštěvy danou skupinou lidí.

McDonald's má ve své nabídce 3 vegetariánské varianty, KFC nemá žádnou. Co se týče příloh, tak největší nabídku má KFC. Pro restauraci BK jsou tedy přílohy slabou stránkou, na kterou by se marketing a strategie měly zaměřit pro zvýšení konkurenceschopnosti. Restaurace BK a McDonald's mají stejný počet příloh. Jediné, co BK může zlepšit je nabídka salátů, nicméně marketingové oddělení na této příležitosti již pracuje. Dřív v restauraci BK existovala salátová nabídka, ale kvůli nízké úrovni prodeje byla zrušena. Kdybychom se podívali zpět na zálivky, restaurace BK měla v nabídce balsamico, jogurtovou a caesar zálivku. Marketingové oddělení předpokládá, že vrátí tyto položky do nabídky společně se saláty.

Srovnáme-li nabídky omáček, lze říci, že na prvním místě je restaurace McDonald's, která má velkou nabídku nejen omáček, ale i salátových zálivek. Restaurace BK Bory a KFC Bory mají stejný počet omáček, ty se pouze druhově liší. To je pro BK další slabinou, ale i příležitostí pro úspěšné vedení konkurenční soutěže.

Co se týče nápojů, všechny 3 restaurace mají přibližně stejný počet studených i horkých nápojů.

V oblasti dezertů není možné říct, že by nějaká restaurace dramaticky vyhrávala nad ostatními. Každá restaurace nabízí shaky i zmrzlinu, akorát McDonald's nemá možnost objednání dezertů prostřednictvím kiosku či obsluhy společně s hlavní nabídkou.

Příčinou toho je, že restaurace McDonald's Bory má ve svém zázemí McCafe, která je zaměřeno na prodej široké nabídky dezertů a kávy. Pro McDonald's to může být nevýhodou i výhodou. Část zákazníků může odradit nutnost realizovat dva samostatné nákupy a spokojí se s levnější kávou z automatického kávovaru objednanou společně s hlavní nabídkou, nebo nezakoupí žádnou. Na druhou stranu, společnost McDonalds's je vysoce orientovaná na rodinu. Ty mají možnost objednat si jídlo z hlavní nabídky a v čase, kdy si děti hrají v hracím koutku zpříjemnit své rozjímání dezerty, dorty a kávou. Srovnáme-li samotnou přípravu hovězích plátků mezi BK a McDonald's, najdeme mezi nimi určité rozdíly. V BK se masa připravují na „klasickém“ grilu, kde se plátek přímo nedotýká zdroje tepla. V McDonald's nalezneme kontaktní grily, kde se plátek sevře mezi dvě rovné plotny. V roce 2021 McDonald's navíc změnil způsob přípravy masa pro malé burgery a to tak, že ihned po ugrilování se na ně přidá najemno krájená cibule a s tou se pak po stanovenou dobu udržuje v nahřívací skříni. To způsobuje specifickou změnu chuti mas, která části zákazníků nevyhovuje a raději se uchýlí ke konkurenci.

Jako souhrn provedené analýzy stávající konkurence na trhu lze říct, že silnými stránkami restaurace BK Bory je široká hovězí a vegetariánská nabídka a stálost v přípravě masa. Slabými stránkami jsou neexistence kuřecích stripsů, salátů a zálivek a absence širší dezertové a kávové nabídky s možností vlastního částečně odděleného prostoru k sezení a hracího koutku pro děti.

Kromě nabídek restaurací je nutné porovnat otevírací dobu restaurací BK Bory, McDonald's Bory a KFC Bory. Restaurace BK Bory má otevírací dobu od 9:00 do 22:00. Restaurace McDonald's je otevřená od 6:00 do půlnoci. Restaurace KFC Bory má otevírací dobu ve všední dny od 7:30 do 22:00, o víkendu je otevřená do půlnoci. Z toho vyplývá, že restaurace BK Bory má v porovnání s konkurenty kratší otevírací dobu. Z pohledu do budoucna je delší otevírací doba restaurace BK Bory je příležitost.

Vyjednávací síla dodavatelů restaurace Burger King Bory

Restaurace BK Bory se stará o kvalitu své produkce, a proto dodavatel podniku musí zajistit kvalitní suroviny, které jsou certifikované a aby byly dováženy včas a ve správném množství. Najít spolehlivého a zodpovědného dodavatele s kvalitními produkty není lehkou prací. Při hledání dodavatele jsou restaurace BK omezeny ve výběrů kvůli franšizové politice. Hlavní dodavatelé restaurací BK jsou: QSL s. r. o. a Beskyd Fryčovice a. s. Přestože restaurace BK má s dodavateli smlouvy o cenách na určité období, má dodavatel značnou sílu v určení ceny surovin. Restaurace jsou oprávněné obstarávat

suroviny pouze prostřednictvím zmíněných dodavatelů, aby zaručily stálou kvalitu a bezpečnost svých produktů.

Stejně jako jsme výše popsali restaurace BK, McDonald's a KFC mají také omezenost ve výběru dodavatele kvůli podmínkám franšizy. KFC, které stejně jak BK spadá pod společnost Amrest, má i stejné dodavatele. Restaurace McDonald's má jako jediného dodavatele nadnárodní společnost HAVI.

Vyjednávací síla odběratelů restaurace Burger King Bory

Odběratel má značnou moc ovlivnit dodavatele. Společnosti o velikosti BK nebo McDonald's či KFC jsou jedni z největších odběratelů a zrušení kontraktu v důsledku opožděné dodávky, záměny zboží nebo vrácení zboží, které je poškozené či nekvalitní by pro dodavatele mohl znamenat enormní ztráty. Mezi odběrateli a dodavateli musí být maximální loajálnost a důvěra.

Hrozba substitutu restaurace Burger King Bory

Hrozba, že zákazník navštíví konkurenci, je fundamentem pro to, aby se BK snažil v každém směru udržovat svou kvalitu a pověst značky. Návrhy pro zlepšení, silné stránky společnosti a její přístup k zákazníkům jsou uvedené výše.

Hrozba vstupu nových hráčů na trh restaurace Burger King Bory

Intenzita konkurence na trhu je vysoká díky přítomnosti různých segmentů rychlého občerstvení, velkému územnímu pokrytí sítí, vysokým bariérám odchodu z trhu a navázaným kontaktům s dodavateli.

Na závěr můžeme říci, že BK Bory je silným konkurentem s udržitelnými konkurenčními výhodami. Společnost spolupracuje se spolehlivými dodavateli, dodávky jsou realizovány včas, k zákazníkům se vždy dostanou čerstvé a kvalitní produkty. Konkurenti na trhu mají také silné postavení a rozdělují tento trh rovným dílem.

2. 4 Generování strategických variant pomocí SWOT restaurace Burger King Bory

Jak již bylo uvedeno v kapitole 2. 2. 2 Generování strategických variant, SWOT analýza je to způsob zkoumání vnějších a vnitřních stránek podniku z pohledu silných a slabých stránek, hrozeb a příležitosti. Níže představíme konkrétní SWOT analýzu restaurace BK Bory.

Tabulka 5: SWOT analýza restaurace Burger King Bory

Silné stránky	Slabé stránky
Široká hovězí a vegetariánská nabídka; stálost v přípravě masa; Umístění restaurace ve vysoce frekventované oblasti; Síla a pověst značky	Neexistence kuřecích stripsů, salátů a zálivek; Absence širší dezertové a kávové nabídky
Příležitosti	Hrozby
Zvětšující se počet lidí žijících dle zásad zdravé výživy, „fitness life“ a vegetariánství; Delší otevírací doba	Fluktuace zaměstnanců; Silné konkurenční prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování dle provedené analýzy

Vývoj řešení a souboru opatření je posledním krokem, který určí vektor vývoje společnosti. Při vývoji budoucí strategie se berou v úvahu všechny možné párové kombinace částí dříve sestavené SWOT analýzy.

Na základě analýzy tedy vstupy porovnáváme ve dvojicích a zadáme je do rozhodovací matice SWOT (viz tab. 6).

Tabulka 6: Typy strategií podle SWOT analýzy restaurace Burger King Bory

Strategie	Párové kombinace SWOT analýzy	Závěr
Strategie rozvíjení vegetariánské nabídky restaurace Burger King Bory	Silné stránky + příležitost	Aktuální široká nabídka vegetariánských variant produktů může být silně podpořena rozšířením nabídky o saláty a zaměřena na zdravý životní styl a vegetariánskou klientelu
Strategie změny otevírací doby od brzkých hodin restaurace Burger King Bory	Slabé stránky + příležitosti	Rozšíření nabídky o dezerty či jiné sladké pečivo může otevřít prostor pro změnu otevírací doby od brzkých hodin
Strategie aktualizace salátové nabídky a rozvíjení kuřecí nabídky restaurace Burger King Bory	Slabé stránky + hrozby	Zákazník, který chce kuřecí nabídku si snáze vybere u konkurence, zejména KFC; Salátovou nabídkou disponuje pouze McDonald's
Strategie podpory dobrého jména restaurace Burger King Bory	Silné stránky + hrozby	BK má stabilní místo na trhu, pozorujeme růst počtu restaurací, z čehož můžeme soudit, že si drží své jméno, kvalitu i svou klientelu a odolává likvidačním hrozbám konkurence.

Zdroj: Vlastní zpracování dle provedené analýzy

Po provedení analýzy byly vyvinuty čtyři možné směry rozvoje restaurace BK Bory. Společnost v tuto chvíli zaujímá významný podíl na trhu a v mnoha ohledech předčí své konkurenty. Činnost každé společnosti je ale třeba optimalizovat pro úspěšné vedení konkurenční soutěže. Za tímto účelem se podobné analýzy provádějí.

2. 5 Analýza rizik navrhovaných strategií restaurace Burger King Bory

Případová studie byla vypracovaná na základě setkání dne 20.3.2022 s manažery restaurace BK Bory Plzeň: Generální manažer Jakub Jelínek, Assistance manažer Radoslav Vaššo, Shift manažer Pavel Meissner, Junior manažer Nataliia Alechka a Junior manažer Jaroslav Pelant. Na setkání se řešila otázka analýzy rizik navrhovaných autorkou strategií.

2. 5. 1 Identifikace rizik navrhovaných strategií restaurace Burger King Bory

Pro identifikaci rizik byla použita metoda brainstorming – hledání řešení pomocí kolektivní inteligence. Brainstorming probíhal na lobby restaurace, zaměstnanci prozkoumali navrhované strategie a následně navrhovali nebezpečí, která podle nich hrozí implementaci strategie.

Kapitola identifikuje možná rizika, jež strategii hrozí, a zároveň řeší otázku pravděpodobnosti jejich výskytu a dopadu. Registry rizik jsou vypracovány právě metodou pravděpodobnosti vzniku a dopadu, které se určují na škále od 1 do 5, kde 1 znamená nejmenší možnou pravděpodobnost výskytu/nejmenší možný dopad a 5 znamená naopak největší možnou pravděpodobnost vzniku/největší možný dopad.

Strategie rozvíjení vegetariánské nabídky restaurace Burger King Bory

Strategie se spočívá v tom, že aktuální široká nabídka vegetariánských variant produktů může být silně podpořena rozšířením nabídky o saláty a zaměřena na zdravý životní styl a vegetariánskou klientelu.

Z hlediska finanční oblasti se řešila otázka, zda hrozí restauraci takové finanční riziko, kdy na provozovnu nebude dostatečné množství finančních prostředků pro realizaci strategie. Na brainstormingu pro tuto strategii byly vyvinuty následující finanční náklady: zavedení podnikatelského plánů včetně vývoje výrobního procesu; nákup nového zařízení (gril a fritéza pro přípravu vegetariánských surovin) a náčiní pro skladování, přípravu a prodej vegetariánské nabídky; výpočet množství surovin; hledání potřebných surovin u stálého dodavatele. Další otázka se týkala toho, zda restauraci hrozí finanční rizika spojená s nedostatkem financí na reklamu nové nabídky a na menuboardech v restaurace a na kioscích. Assistance manažer Radoslav Vaššo to komentuje takto: „Restaurace BK

Bory je podporována vedením marketingu ze strany franšízy. Dopad rizika má příliš střední úroveň díky finanční podpory od franšízy. Nicméně pravděpodobnost rizika má příliš vysokou úroveň, protože strategie rozvíjení vegetariánské nabídky potřebuje finanční prostředky, aby byla úspěšnou“.

Z hlediska právní oblasti se řešila další potencionální rizika: jestli restaurace hrozí riziko při úpravě smluv s dodavateli surovin nebo dodavateli nového zařízení. Generálním manažerem Jakubem Jelínkem bylo jednoznačně řečeno, že toto riziko samozřejmě hrozí, ale jeho pravděpodobnost výskytu je nízká. Aktuálně jsou jakékoliv úpravy ve smlouvách s dodavateli kontrolované hlavní kanceláří AmRestu.

Z hlediska organizační oblasti byla probrána rizika, která se týká především zaměstnanců restaurace. Provedení školení pro zaměstnance o zavedení nové vegetariánské nabídky pomůže se zaměstnancům lépe seznámit s položkami nového menu, s popisem a gramáží v produktech, s procesem vaření a balení jídla. Hrozbou může být nevyplněné školení nebo špatně vyplněné školení, kvůli čemuž může dojít k nesprávné přípravě jídla, nedodržení křížové kontaminace produktů a úrazů zaměstnance při nesprávném použití grilů nebo fritézy. Kontrolování školení je automaticky vidět na platformě AmSpace, kdo ze zaměstnanců prošel školení a kolik dosáhnul bodů. Pravděpodobnost rizika má příliš střední úroveň díky pravidelnému kontrolování školení.

Otázkou týkající se technické oblasti byla instalace nového zařízení včetně nového grilu pro přípravu vegetariánského masa a nastavení nové fritézy pro správnou přípravu vegetariánských surovin. Při vaření vegetariánského jídla nesmí nastat křížová kontaminace surovin. Příprava vegetariánské nabídky musí probíhat zvlášť od masných výrobků. Hrozbou může být poškození nového zařízení a nejhorším dopadem bude požár. Pravděpodobnost hrozby má nízkou úroveň díky pravidelnému kontrolování školení a stavu zařízení.

Na základě zjištěných rizik autorka sestavila tzv. registr rizik (viz tab. 7) strategie rozvíjení vegetariánské nabídky restaurace Burger King Bory, který obsahuje skupinu (finanční, organizační, právní, technická), číslo rizika (R1-R13), název rizika, hodnocení rizika:

- D – dopad rizika je hodnocen na škále od 1 do 5, kde 1 jako nejmenší, 5 největší;
- P – pravděpodobnost dopadů rizika je hodnocena na škále od 1 do 5, kde 1 jako nejmenší, 5 největší;
- R – celkové hodnocení rizika (je vypočítáno jako $R=D*P$).

Tabulka 7: Registr rizik strategie rozvíjení vegetariánské nabídky restaurace Burger King Bory

Registr rizik strategie rozvíjení vegetariánské nabídky restaurace Burger King Bory					
Skupina rizik	Číslo rizika	Název rizika	D	P	R
Finanční oblast	R1	Neočekávané náklady v průběhu zavedení podnikatelského plánu včetně vývoje výrobního procesu	2	5	10
	R2	Neočekávané výdaje na nákup nového zařízení (gril a fritéza pro přípravu vegetariánských surovin) a náčiní pro skladování, přípravu a prodej vegetariánské nabídky	1	3	3
	R3	Neočekávané náklady při výpočtu množství surovin	1	5	5
	R4	Neočekávané výdaje na hledání potřebných surovin u stálého dodavatele	1	1	1
	R5	Nedostatek finančních prostředků na reklamu nové nabídky	1	1	1
Právní oblast	R6	Hrozba nesprávného nasmlouvání při úpravě smluv s dodavateli surovin	1	1	1
	R7	Hrozba nesprávného nasmlouvání při úpravě smluv s dodavateli nových zařízení	1	1	1
Organizační oblast	R8	Nevyplněné školení nebo špatně vyplněné školení	5	2	10
	R9	Nesprávná příprava jídla	3	1	3
	R10	Nedodržení pravidel křížové kontaminace produktů	5	1	5
	R11	Úraz zaměstnance při nesprávném použití grilů nebo fritézy	1	2	2
Technická oblast	R12	Poškození nového zařízení	1	1	1
	R13	Požár provozovny	1	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování dle provedené identifikace rizik strategií

Na základě registrů rizik v další podkapitole bude sestavena matice rizik pro ohodnocení rizik strategie rozvíjení vegetariánské nabídky restaurace Burger King Bory.

Strategie změny otevírací doby od brzkých hodin restaurace Burger King Bory

Tato strategie spočívá se v tom, že rozšíření nabídky o dezerty či jiné sladké pečivo může otevřít prostor pro změnu otevírací doby od brzkých hodin.

Stejně jako u strategie rozvíjení vegetariánské nabídky byla na brainstormingu rozebrána finanční oblast. Uvažujeme-li změnu otevíracích hodin, restaurace se setká s růstem nákladů. Pravděpodobnost této hrozby je vysoká, v podstatě jistá. Restaurace by měla být otevřená minimálně od 7:00, jako její konkurenti. Dopadem hrozby pro restauraci bude

růst fixních nákladů (elektrina a voda) a růst variabilních nákladů (mzdové náklady). Další otázkou je nákup nového zařízení: vitríny pro vystavení dezertů. Pravděpodobnost hrozby pro nákup nového zařízení je příliš střední.

Co se týče právní oblasti strategie, tak potenciální hrozbou je opět úprava smluv s dodavateli, jelikož uvažujeme nákup a prodej nových. Pravděpodobnost výskytu špatné změny smlouvy s dodavateli je nízká, protože jak již bylo řečeno, jakékoliv úpravy ve smlouvách s dodavateli jsou kontrolovány hlavní kanceláře AmRestu.

Z hlediska organizační oblasti bylo zjištěno střední riziko. Toto riziko se především týká zaměstnanců restaurace, protože se mění pracovní hodiny. Pro restaurace je to hrozbou v tom smyslu, že Assistance manažer bude muset napsat nový rozvrh směn, ten pro některé zaměstnance nebude vhodným a bude potřeba najít nové zaměstnance. Provedení školení pro zaměstnance o rozšíření dezertové nabídky a používání nových zařízení (chladicí místnost pro dezerty a vitrina) bylo stejně navrženo nastavit na existující online platformě AmSpace. Na platformě se zaměstnanec může seznámit s novými dezerty, s procesem přípravy a balení dezertů, se správným použitím nového zařízení, čištěním strojů a vitríny. Hrozbou může být nevyplněné školení nebo špatně vyplněné školení. Pravděpodobnost těchto hrozeb je nízké. Dopadem může být nesprávná příprava dezertů, křížová kontaminace produktů, poškození nového zařízení nebo úraz zaměstnance při nesprávném nebo neopatrném použití chladicích místnosti pro dezerty a vitríny.

Hrozby týkající se technické oblasti této strategie mají nízkou úroveň dopadů. Dopadem může být špatně fungující chladicí místnost nebo vitrina. Důsledkem může být zkažení dezertů. Tento scénář je vyhodnocen jako nízké rizikový. Další otázkou týkající se technické oblasti byla instalace nového zařízení – chladicí místnosti pro dezerty a nová vitrina. Hrozbou může být poškození nového zařízení a nejhorším případě požár provozovny. Pravděpodobnost této hrozby má nízkou úroveň díky pravidelnému kontrolování školení a stavu zařízení.

Na základě zjištěných rizik autorka sestavila tzv. registr rizik (viz tab. 8) strategie změny otevírací doby od brzkých hodin restaurace Burger King Bory, který obsahuje skupinu (finanční, organizační, právní, technická), číslo rizika (R1-R14), název rizika, hodnocení rizika:

- D – dopad rizika je hodnocen na škále od 1 do 5, kde 1 jako nejmenší, 5 největší;
- P – pravděpodobnost dopadů rizika, kde 1 jako nejmenší, 5 největší;
- R – celkové hodnocení rizika (je vypočítáno jako $R=D*P$).

Tabulka 8: Registr rizik strategie změny otevírací doby od brzkých hodin restaurace Burger King Bory

Registr rizik strategie změny otevírací doby od brzkých hodin restaurace Burger King Bory					
Skupina rizik	Číslo rizika	Název rizika	D	P	R
Finanční oblast	R1	Neúměrný růst fixních nákladů (elektřina a voda)	4	5	20
	R2	Neúměrný růst variabilních nákladů (mzdové náklady)	4	5	20
	R3	Větší náklady na nákup vitríny (správně dimenzované vitríny), než je pro restauraci třeba	3	3	9
Právní oblast	R4	Hrozba nesprávného nasmlouvání při úpravě smlouvy s dodavatelem zařízení (vitřina)	1	1	1
	R5	Hrozba nesprávného nasmlouvání při úpravě pracovních smlouvu se zaměstnanci	1	1	1
Organizační oblast	R6	Nenaplnění ranní směny	4	5	20
	R7	Hledání nových zaměstnanců	3	4	12
	R8	Nesprávná příprava dezertů	3	3	9
	R9	Nedodržení křížové kontaminace produktů	1	5	5
	R10	Úraz zaměstnance při nesprávném nebo neopatrném použití chladicích místnosti pro dezerty nebo vitríny	1	2	2
Technická oblast	R11	Špatně fungující chladicí místnost nebo vitřina může zvýšit energetickou zátěž	3	2	6
	R12	Zkažení dezertů v důsledku částečné nebo úplné nefunkčnosti chladicích prostor (sklad, vitřina)	4	1	4
	R13	Poškození nového zařízení	1	2	2
	R14	Požár provozovny	1	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování dle provedené identifikace rizik strategií

Na základě registrů rizik v další podkapitole bude sestavena matice rizik pro ohodnocení rizik změny otevírací doby od brzkých hodin restaurace Burger King Bory.

Strategie aktualizace salátové nabídky a rozvíjení kuřecí nabídky restaurace Burger King Bory

Při analýze konkurence restaurace BK Bory bylo zjištěno, že zákazník, který chce kuřecí nabídku si snáze vybere u konkurence, zejména KFC. Kromě toho, bylo zjištěno, že momentálně salátovou nabídkou disponuje pouze McDonald's. Kvůli tomu autorka

vyvíjela strategie aktualizace salátové nabídky a rozvíjení kuřecí nabídky pro restaurace BK Bory.

Z hlediska finanční oblasti se řešila otázka, zda hrozí restauraci takové finanční riziko, kdy na provozovně nebude dostatečné množství finančních prostředků pro realizaci strategie. Pro tuto strategii jsou: zavedení podnikatelského plánů včetně vývoje výrobního procesu; nákup nové náčiní pro skladování, přípravu a prodej salátů a kuřecí nabídky; výpočet množství surovin; hledání potřebných surovin u stálého dodavatele.

Z hlediska právní oblasti se řešila další potencionální rizika: jestli restaurace hrozí riziko Nesprávného úpravy smluv s dodavatelem surovin nebo dodavatelem nové nádoby na skladování salátů. Pravděpodobnost výskytu je nízká. Aktuálně jsou jakékoliv úpravy ve smlouvách se dodavatelem kontrolovány hlavní kancelář AmRestu.

Z hlediska organizační oblasti bylo zjištěno nízké riziko. Riziko se týká především zaměstnanců restaurace. Provedení školení pro zaměstnance o zavedení salátové nabídky a nového sortimentu v kuřecí nabídce bylo rovněž navrženo prostřednictvím online platformy AmSpace. Tam se zaměstnanec může seznámit s položkami salátového a kuřecího menu, s popisem a gramáží surovin, s procesem vaření a balení jídla. Hrozbou může být nevyplněné školení nebo špatně vyplněné školení, kvůli čemuž může dojít k nesprávné přípravě jídla, nedodržení zásad křížové kontaminace, nesprávné skladování salátů (kvůli čemuž se mohou zkažit) a úrazů zaměstnance při smažení kuřecího masa ve fritéze. Kontrolování školení je automatické vidět na platformě AmSpace, kdo ze zaměstnanců prošel školením a kolik dosáhl bodů.

Hrozby týkající se technické oblasti této strategie mají nízkou úroveň dopadů. Hrozbou může být poškození zařízení a při nejhorším dopadem bude požár provozovny. Pravděpodobnost hrozby má nízkou úroveň díky pravidelnému kontrolování školení a stavu zařízení.

Na základě zjištěných rizik autorka sestavila tzv. registr rizik (viz tab. 9) strategie aktualizace salátové nabídky a rozvíjení kuřecí nabídky restaurace Burger King Bory, který obsahuje skupinu (finanční, organizační, právní, technická), číslo rizika (R1-R12), název rizika, hodnocení rizika:

- D – dopad rizika je hodnocen na škále od 1 do 5, kde 1 jako nejmenší, 5 největší;
- P – pravděpodobnost dopadů rizika, kde 1 jako nejmenší, 5 největší;
- R – celkové hodnocení rizika (je vypočítáno jako $R=D \cdot P$).

Tabulka 9: Registr rizik strategie aktualizace salátové nabídky a rozvíjení kuřecí nabídky restaurace Burger King Bory

Registr rizik strategie aktualizace salátové nabídky a rozvíjení kuřecí nabídky restaurace Burger King Bory					
Skupina rizik	Číslo rizika	Název rizika	D	P	R
Finanční oblast	R1	Neočekávané náklady v průběhu zavedení podnikatelského plánu včetně vývoje výrobního procesů	2	5	10
	R2	Neočekávané výdaje na nákup nové náčiní pro skladování, přípravu a prodej salátů a kuřecí nabídky	2	3	6
	R3	Neočekávané náklady na výpočet množství surovin	1	5	5
	R4	Neočekávané náklady na hledání potřebných surovin u stálého dodavatele	1	1	1
Právní oblast	R5	Hrozba nesprávného nasmlouvání úpravě smluv s dodavateli surovin	1	1	1
	R6	Hrozba nesprávného nasmlouvání úpravě smluv s dodavateli nové nádobí na skladování salátů	1	1	1
Organizační oblast	R7	Nesprávná příprava jídla (nedodržení receptur přípravy)	3	1	3
	R8	Nedodržení křížové kontaminace produktů	2	3	6
	R9	Nesprávné skladování (riziko zkažení surovin)	3	5	15
	R10	Úraz zaměstnance při smažení kuřecího masa ve fritéze	1	2	2
Technická oblast	R11	Poškození nového zařízení	1	1	1
	R12	Požár provozovny	1	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování dle provedené identifikace rizik strategií

Na základě registrů rizik v další podkapitole bude sestavena matice rizik pro ohodnocení rizik strategie aktualizace salátové nabídky a rozvíjení kuřecí nabídky restaurace Burger King Bory.

Strategie podpory dobrého jména restaurace Burger King Bory

Restaurace BK má stabilní místo na trhu, pozorujeme růst počtu restaurací, z čehož můžeme soudit, že si obhajuje své jméno i kvalitu, drží si svou klientelu a odolává likvidačním hrozbám konkurence

Z hlediska finanční oblasti na brainstormingu byla probrána otázka, zda hrozí restaurace takové riziko, kdy na nebude dostatečné množství finančních prostředků pro realizaci strategie. Pro tuto strategii jsou největší hrozbou náklady na: reklamu za účelem rozšíření

nabídky na nové skupiny zákazníků a přesvědčení zákazníků majících větší zálibení v konkurenci. Pravděpodobnost hrozby z pohledu nákladu pro restaurace je vysoká.

Z hlediska právní oblasti se řešila další potencionální rizika: jestli restaurace hrozí riziko např. při úpravě stávajících smluv s reklamními společnostmi nebo smluv o vysílání reklamy skrze televizní stanice, rádia či jiného online prostoru (Facebook, Instagram, TikTok). Hrozbou pro restaurace může být nesprávné používání brand looku franšizy v médiích, špatné zacílení reklam v online prostoru, nebo nesledování legislativy ČR v médiích. Dopadem těchto hrozeb může být pošpinění dobrého jména restaurace, nízká efektivita reklamy nebo její nevhodné zpracování.

Z hlediska organizační oblasti bylo zjištěno nízké riziko. Toto riziko se týká především školení pro zaměstnance o obsluhování hostů. Již je dostupné na platformě AmSpace. Na platformě zaměstnanec se může seznámit se pravidly řešení problémů se zákazníkem, jak je co nejlépe oslovit a přivítat hosta, přijmout objednávku, převzít peníze, sestavit objednávku atd. Zaměstnanec je prvním člověkem, koho zákazník vidí při příchodu do restaurace. Hrozbou může být nekorektní jednání zaměstnance a jeho neznalost v technikách pro maximalizaci zisku (nabídkový a doplňkový prodej, zvyšování obrátu, upozornění na aktuální nabídku apod.). Pravděpodobnost těchto hrozeb je vysoká, nicméně management restaurací je školen pro komplexní vnímání směny jako celku, správné vedení zaměstnanců, jejich kontrolu a zpětnou vazbu, předcházení stížnostem od zákazníků atd.

Rizika týkající se technické oblasti této strategie mají nízkou úroveň. Reklamní plochy nejsou drtivou většinou v přímé správě restaurace. Jako další hrozbu byl rozebrán únik důležitých informací. Dopadem této hrozby může být pošpinění dobrého jména restaurace nebo využití citlivých dat ku prospěchu konkurence. Pravděpodobnost hrozby má nízkou úroveň díky pravidelnému aktualizování antivirového systému a aktivnímu servisu interních i externích IT techniků. Shift manažer Pavel Meissner komentoval tuto hrozbu takto: „Pravděpodobnost této hrozby je nízká, protože restaurace má antivirový systém, na počítačích v restauraci je na příklad nastavené blokování otevírání nedůvěřivých webových stránek, existuje i zákaz používání sociálních sítí a vlastních emailových adres“.

Na základě zjištěných rizik autorka sestavila tzv. registr rizik (viz tab. 10) strategie podpory dobrého jména restaurace Burger King Bory, který obsahuje skupinu (finanční, organizační, právní, technická), číslo rizika (R1-R17), název rizika, hodnocení rizika:

- D – dopad rizika je hodnocen na škále od 1 do 5, kde 1 jako nejmenší, 5 největší;
- P – pravděpodobnost dopadů rizika, kde 1 jako nejmenší, 5 největší;
- R – celkové hodnocení rizika (je vypočítáno jako $R=D*P$).

Tabulka 10: Registr rizik strategie podpory dobrého jména restaurace Burger King Bory

Registr rizik strategie podpory dobrého jména restaurace Burger King Bory					
Skupina rizik	Číslo rizika	Název rizika	D	P	R
Finanční oblast	R1	Neočekávané náklady na reklamu	4	5	20
	R2	Neočekávané výdaje na rozšíření nabídky na nové segmenty zákazníků (vegetariánská, kuřecí a dezertová nabídky)	3	3	9
	R3	Neočekávané výdaje na nákup nového zařízení (pro rozvoj nových nabídek)	2	3	6
Právní oblast	R4	Hrozba nesprávného nasmlouvání při úpravě smluv s reklamními společnostmi	1	1	1
	R5	Hrozba nesprávného nasmlouvání při úpravě smluv o vysílání reklamy skrze televizní stanice, rádia či jiného online prostoru (Facebook, Instagram, TikTok)	1	1	1
	R6	Nesprávné používání brand booku franšízy v médiích	1	1	1
	R7	Špatné zacílení reklam v online prostoru	1	1	1
	R8	Nesledování legislativy ČR v médiích	1	1	1
Organizační oblast	R9	Nekompletnost objednávek	3	4	12
	R10	Dlouhé čekání na objednávku	4	5	20
	R11	Špatně připravená jídla	2	4	8
	R12	Špatná zpětná vazba od zákazníka	3	5	15
	R13	Stížnosti	3	5	15
	R14	Vracení objednávek	3	4	12
Technická oblast	R15	Ztráty nebo poškození počítače vyplývající z používání informačních technologií	1	1	1
	R16	Únik důležitých informací	1	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování dle provedené identifikace rizik strategií

Na základě registrů rizik v další podkapitole bude sestavena matice rizik pro ohodnocení rizik strategie podpory dobrého jména restaurace Burger King Bory.

2. 5. 2 Ohodnocení rizik navrhovaných strategií restaurace Burger King Bory pomocí matice rizik

Zjištěná rizika restaurace BK byla ohodnocena autorkou pomocí matice rizik. Metoda má za úkol vyhodnotit rizika s ohledem na výskyt rizik (dopad) a pravděpodobnost výskytu rizik. Poté se jednotlivá rizika budou zadána do souřadnicového systému podle hodnot na stranách matice.

Jak již bylo řečeno v podkapitole 1. 4. 3 Ohodnocení rizik, pro hodnocení dopadu rizika existuje pět úrovní pravděpodobnosti, které se odrážejí v matici. Dopad rizika je hodnocen na škále od 1 do 5, kde 1 jako nejmenší, 5 největší. Stejně tak lze pravděpodobnost dopadu rozdělit do pěti úrovní: nízké, střední, vysoké, velmi vysoké a kritické. V matici rizik pravděpodobnost výskytu je hodnocena na škále od 1 do 5, kde 1 jako nejmenší, 5 největší (Lam, 2014).

Rizika každé navrhované strategií pro restaurace BK Bory byla zadána do jednotlivých matic rizika. Pro přehlednost matic rizik se budou používat různé barvy:

- zelená – kde není vyžadován žádný vliv na podnik;
- žlutá – rizika, která je třeba snížit;
- červená – nepřijatelná rizika, která podnik přímo ohrožují.

Strategie rozvíjení vegetariánské nabídky restaurace Burger King Bory

Podle identifikace rizik strategie rozvíjení vegetariánské nabídky restaurace BK Bory autorka sestavila matice rizik dané strategii (viz tab. 11).

Tabulka 11: Matice rizik strategie rozvíjení vegetariánské nabídky restaurace Burger King Bory

Dopad	5		R8			
	4					
	3	R9				
	2	R11				R1
	1	R4, R5, R6, R7, R12, R13		R2		R3, R10,
	0	1	2	3	4	5
	Pravděpodobnost dopadu					

Zdroj: Vlastní zpracování dle James, 2015

Podle sestavení matice rizik autorka přiřadila rizika strategie rozvíjení vegetariánské nabídky k následujícím polím:

- zelená: R2, R4, R5, R6, R7, R9, R11, R12, R13;
- žlutá: R1, R3, R8, R10;
- červená: nejsou zjištěny.

Zelená rizika jsou ta rizika, kde není vyžadována žádná reakce restaurace. Z toho vyplývá, že tato rizika restaurace BK Bory může nebrat v úvahu, tato rizika není třeba řešit. Mezi tato rizika patří: neočekávané výdaje na nákup nového zařízení (gril a fritéza pro přípravu vegetariánských surovin) a náčiní pro skladování, přípravu a prodej vegetariánské nabídky; neočekávané výdaje na hledání potřebných surovin u stálého dodavatele; nedostatek finančních prostředků na reklamu nové nabídky; hrozba nesprávného nasmlouvání při úpravě smluv s dodavatelem surovin; hrozba nesprávného nasmlouvání při úpravě smluv s dodavatelem nových zařízení; nesprávná příprava jídla; úraz zaměstnance při nesprávném použití grilů nebo fritézy; poškození nového zařízení a požár provozovny. Kvůli tomu, že rizika, která patří do zelené zóny, nemají vliv na podnik, tak je autorka bere jako přijatelná a nebude na ně při dalším zkoumání brán zřetel. Do žluté skupiny rizik patří rizika, která je třeba snížit. Do této kategorie patří: neočekávané náklady v průběhu zavedení podnikatelského plánu včetně vývoje výrobního procesu; neočekávané náklady při výpočtu množství surovin; nevyplněné školení nebo špatně vyplněné školení a nedodržení pravidel křížové kontaminace produktů. Z nich rizika R1 (neočekávané náklady v průběhu zavedení podnikatelského plánu včetně vývoje výrobního procesu) a R8 (nevyplněné školení nebo špatně vyplněné školení) jsou na hranici s červenou oblastí matice rizik. To znamená, že na tato rizika se restaurace musí soustředit, aby nepřešla do červené zóny a neohrožovala strategii.

Celkové hodnocení rizik dané strategie se jeví jako velice schůdná díky absenci rizik s velkým potenciálem ohrožení restaurace.

Strategie změny otevírací doby od brzkých hodin restaurace Burger King Bory

Podle identifikace rizik strategie změny otevírací doby od brzkých hodin restaurace BK Bory autorka sestavila matice rizik dané strategii (viz tab. 12).

Tabulka 12: Matice rizik strategie změny otevírací doby od brzkých hodin restaurace Burger King Bory

Dopad	5					
	4	R12				R1, R2, R6
	3		R11	R3, R8	R7	
	2					
	1	R4, R5, R14	R10, R13			R9
	0	1	2	3	4	5
	Pravděpodobnost dopadu					

Zdroj: Vlastní zpracování dle James, 2015

Podle sestavení matice rizik autorka přiřadila rizika strategie změny otevírací doby od brzkých hodin k následujícím polím:

- zelená: R4, R5, R10, R13, R14;
- žlutá: R3, R7, R8, R9, R11, R12;
- červená: R1, R2, R6.

Do zelené skupiny rizik, kde není vyžadován žádný vliv podniku na riziko, patří: hrozba nesprávného nasmlouvání při úpravě smlouvy s dodavatelem zařízení (vitrína); hrozba nesprávného nasmlouvání při úpravě pracovních smlouvu se zaměstnanci; poškození nového zařízení; poškození nového zařízení a požár provozovny. Kvůli tomu, že rizika, která patří do zelené zóny, nemají vliv na podnik, tak je autorka bere jako přijatelná a nebude na ně při dalším zkoumání brán zřetel.

Do žluté skupiny rizik patří rizika, která je třeba snížit. Do této kategorie patří: větší náklady na nákup vitríny (správně dimenzované vitríny), než je pro restauraci třeba; hledání nových zaměstnanců; nesprávná příprava dezertů; nedodržení křížové kontaminace produktů; špatně fungující chladicí místnost nebo vitrina může zvýšit energetickou zátěž a zkažení dezertů v důsledku částečné nebo úplné nefunkčnosti chladících prostor (sklad, vitrina). Na tato rizika se restaurace musí soustředit a neměla by dovolit, aby se tato rizika dostala do červené zóny. Týká se to zejména rizika hledání nových zaměstnanců, protože toto riziko je na hranice s červenou zónou.

Do červené zóny patří tato rizika: neúměrný růst fixních nákladů (elektrina a voda); neúměrný růst variabilních nákladů (mzdové náklady) a nenaplnění ranní směny. V červené zóně jsou nepřijatelná rizika, která podnik přímo ohrožují. Restaurace BK

Bory se musí soustředit na tato rizika a snížit jich dopad, aby strategie změny otevírací doby od brzkých hodin mohla být realizována.

Celkové hodnocení rizik dané strategie se jeví jako málo schůdná kvůli existenci rizik s velkým potenciálem ohrožením restaurace. Průměrná velikost rizik s s velkým potenciálem ohrožením je 1/2 (jsou 3 rizika z červené zóny, celkem jsou 6 rizik s červené a žluté zóny. Rizika ze zelené zóny autorka bere jako přijatelná a na ně nebrán zřetel).

Strategie aktualizace salátové nabídky a rozvíjení kuřecí nabídky restaurace Burger King Bory

Podle identifikace rizik strategie aktualizace salátové nabídky a rozvíjení kuřecí nabídky restaurace BK Bory autorka sestavila matice rizik dané strategii (viz tab. 13).

Tabulka 13: Matice rizik strategie aktualizace salátové nabídky a rozvíjení kuřecí nabídky restaurace Burger King Bory

Dopad	5					
	4					
	3	R7				R9
	2			R2, R8		R1
	1	R4, R5, R6, R11, R12	R10			R3
	0	1	2	3	4	5
	Pravděpodobnost dopadu					

Zdroj: Vlastní zpracování dle James, 2015

Podle sestavení matice rizik autorka přiřadila rizika strategie aktualizace salátové nabídky a rozvíjení kuřecí nabídky k následujícím polím:

- zelená: R4, R5, R6, R7, R10, R11, R12;
- žlutá: R1, R2, R3, R8;
- červená: R9.

Do zelené skupiny rizik, kde není vyžadován žádný vliv podniku na riziko, patří: neočekávané náklady na hledání potřebných surovin u stálého dodavatele; hrozba nesprávného nasmlouvání úpravě smluv s dodavateli surovin; hrozba nesprávného nasmlouvání úpravě smluv s dodavateli nové nádoby na skladování salátů; nesprávná příprava jídla (nedodržení receptur přípravy); úraz zaměstnance při smažení kuřecího masa ve fritéze; poškození nového zařízení; požár provozovny. Z této skupiny by se restaurace BK Bory měla nejvíce soustředit na hrozbu nesprávné přípravy jídla

(nedodržení receptur přípravy), protože se nachází na hranice se žlutou zónou. Kvůli tomu, že rizika, která patří do zelené zóny, nemají vliv na podnik, tak je autorka bere jako přijatelná a nebude na ně při dalším zkoumání brán zřetel.

Do žluté skupiny rizik patří rizika, která je třeba snížit. Do této kategorie spadají následující rizika: neočekávané náklady v průběhu zavedení podnikatelského plánu včetně vývoje výrobního procesu; neočekávané výdaje na nákup nové náčiní pro skladování, přípravu a prodej salátů a kuřecí nabídky; neočekávané náklady na výpočet množství surovin a nedodržení křížové kontaminace produktů. Na tato rizika se restaurace musí soustředit a neměla by dovolit, aby se tato rizika dostala do červené zóny. To se týká zejména hrozby neočekávaných nákladů v průběhu zavedení podnikatelského plánu včetně vývoje výrobního procesu, protože toto riziko je na hranice s červenou zónou.

Do červené zóny patří hrozba nesprávného skladování (riziko zkažení surovin). V červené zóně jsou nepřijatelná rizika, která podnik přímo ohrožují. Restaurace BK Bory musí soustředit na tato rizika a snížit jejich dopad, aby strategii aktualizace salátové nabídky a rozvíjení kuřecí nabídky mohla být realizována.

Celkové hodnocení rizik dané strategie se jeví jako docela schůdná kvůli existenci rizik se středním a velkým potenciálem ohrožením restaurace. Průměrná velikost rizik s velkým potenciálem ohrožením je 1/5 (je 1 riziko z červené zóny, celkem jsou 5 rizik s červené a žluté zóny. Rizika ze zelené zóny autorka bere jako přijatelná a na ně nebrán zřetel).

Strategie podpory dobrého jména restaurace Burger King Bory

Podle identifikace rizik strategie podpory dobrého jména restaurace BK Bory autorka sestavila matice rizik dané strategií (viz tab. 14).

Tabulka 14: Matice rizik strategie podpory dobrého jména restaurace Burger King Bory

Dopad	5					
	4				R1	R10
	3			R2	R9, R14	R12, R13
	2			R3	R11	
	1	R4, R5, R6, R7, R8, R15, R16				
	0	1	2	3	4	5
	Pravděpodobnost dopadu					

Zdroj: Vlastní zpracování dle James, 2015

Podle sestavení matice rizik autorka přiřadila rizika strategie podpory dobrého jména restaurace BK Bory k následujícím polím:

- zelená: R4, R5, R6, R7, R8, R15, R16;
- žlutá: R2, R3, R9, R11, R14;
- červená: R1, R10, R12, R13.

Do zelené skupiny rizik, kde není vyžadován žádný vliv podniku na riziko, patří: hrozba nesprávného nasmlouvání při úpravě smluv s reklamními společnostmi; hrozba nesprávného nasmlouvání při úpravě smluv o vysílání reklamy skrze televizní stanice, rádia či jiného online prostoru (Facebook, Instagram, TikTok); nesprávné používání brand booku franšizy v médiích; špatné zacílení reklam v online prostoru; nesledování legislativy ČR v médiích; ztráty nebo poškození počítače vyplývající z používání informačních technologií a únik důležitých informací. Kvůli tomu, že rizika, která patří do zelené zóny, nemají vliv na podnik, tak je autorka bere jako přijatelná a nebude na ně při dalším zkoumání brán zřetel.

Do žluté skupiny rizik patří rizika, která je třeba snížit. Do této kategorie spadají následující rizika: neočekávané výdaje na rozšíření nabídky na nové segmenty zákazníků (vegetariánská, kuřecí a dezertová nabídky); neočekávané výdaje na nákup nového zařízení (pro rozvoj nových nabídek); nekompletnost objednávek; špatně připravená jídla a vracení objednávek. Na tato rizika se restaurace musí soustředit a neměla by dovolit, aby se tato rizika přesunula do červené zóny. To se týká zejména hrozby nekompletnosti objednávek a vracení objednávek, protože toto riziko je na hranici s červenou zónou.

Do červené zóny patří tato rizika: neočekávané náklady na reklamu; dlouhé čekání na objednávku; špatná zpětná vazba od zákazníka a stížnosti. V červené zóně jsou nepřijatelná rizika, která podnik přímo ohrožují. Riziko dlouhého čekání na objednávku má nejvyšší úroveň ohrožení strategie. Pro restaurace je nutné se zaměřit na tuto hrozbu. Co se týče neočekávaných nákladů na reklamu, špatné zpětné vazby od zákazníka a stížnosti, jsou na hranici se žlutou zónou, takže tato rizika je lehčí snížit než riziko dlouhého čekání na objednávku. Restaurace BK Bory se musí soustředit na všechna tato rizika a snížit jich dopad, aby strategie podpory dobrého jména restaurace BK Bory mohla být realizována.

Celkové hodnocení rizik dané strategie se jeví jako málo schůdná kvůli existenci rizik s velkým potenciálem ohrožením restaurace. Průměrná velikost rizik s velkým

potenciálem ohrožením je 4/9 (jsou 4 rizika z červené zóny, celkem jsou 9 rizik s červené a žluté zóny. Rizika ze zelené zóny autorka bere jako přijatelná a na ně nebrán zřetel).

2. 6. Strategií ovládnutí pomocí modelu 4T a následné opatření rizik navrhovaných strategií restaurace Burger King Bory

Jak již bylo uvedeno v podkapitole 1. 4. 4 Strategie ovládnutí rizika, u každého z nejdůležitějších rizik by měla být přijata strategie řízení, díky čemuž bude negativní dopad snížen. Autorka prozkoumala každou z navrhovaných strategií a každému z důležitých rizik navrhla strategie ovládnutí rizika a opatření k němu. Hlavními strategií podle modelů 4T jsou:

1. Strategie Tolerate – převzetí rizik;
2. Strategie Treat – ošetřování rizika;
3. Strategie Transfer – přenos rizika;
4. Strategie Terminate – opuštění rizika (Tichý, 2006).

Strategie rozvíjení vegetariánské nabídky restaurace Burger King Bory

Na základě identifikace a ohodnocení rizik strategie rozvíjení vegetariánské nabídky restaurace BK Bory pomocí modelů 4T byly autorkou navrhnuté opatření pro každé riziko (viz tab. 15).

Tabulka 15: Strategie ovládnutí a následně opatření rizik strategie rozvíjení vegetariánské nabídky restaurace Burger King Bory

Strategie ovládnutí a následně opatření rizik strategie rozvíjení vegetariánské nabídky restaurace Burger King Bory				
Skupina rizik	Číslo rizika	Název rizika	Strategie ovládnutí rizika	Opatření rizika
Finanční oblast	R1	Neočekávané náklady v průběhu zavedení podnikatelského plánu včetně vývoje výrobního procesu	Treat	Využití stávajících systémů tvorby výrobních procesů a kompletní finální plán produktů pro maximální časovou, tedy k finanční efektivitu tvorby
	R2	Neočekávané výdaje na nákup nového zařízení (gril a fritéza pro přípravu vegetariánských surovin) a náčiní pro skladování, přípravu a prodej	Tolerate	Pobočka restaurace BK Bory nemůže toto riziko ovlivnit, a tedy ho může pouze přijmout

		vegetariánské nabídky		
	R3	Neočekávané náklady při výpočtu množství surovin	Treat	Uvážení použití některých surovin již obsáhlých v aktuálních produktech
	R4	Neočekávané výdaje na hledání potřebných surovin u stálého dodavatele	Tolerate	Pobočka restaurace BK Bory nemůže toto riziko ovlivnit, a tedy ho může pouze přijmout
	R5	Nedostatek finančních prostředků na reklamu nové nabídky	Tolerate	Pobočka restaurace BK Bory nemůže toto riziko ovlivnit, a tedy ho může pouze přijmout
Právní oblast	R6	Hrozba nesprávného nasmlouvání při úpravě smluv s dodavatelem surovin	Tolerate	Pobočka restaurace BK Bory nemůže toto riziko ovlivnit, a tedy ho může pouze přijmout
	R7	Hrozba nesprávného nasmlouvání při úpravě smluv s dodavatelem nových zařízení	Tolerate	Pobočka restaurace BK Bory nemůže toto riziko ovlivnit, a tedy ho může pouze přijmout
Organizační oblast	R8	Nevyplněné školení nebo špatně vyplněné školení	Treat	Přísná kontrola vyplnění školení zaměstnancem, pomoc v porozumění informací, opravy v chybách
	R9	Nesprávná příprava jídla	Treat	Přísná kontrola správné přípravy jídla
	R10	Nedodržení pravidel křížové kontaminace produktů	Treat	Přísná kontrola dodržení pravidel křížové kontaminace produktů
	R11	Úraz zaměstnance při nesprávném použití grilů nebo fritézy	Treat	Přísná kontrola správného a opatrného použití grilů nebo fritézy
Technická oblast	R12	Poškození nového zařízení	Treat	Přísná kontrola správného použití nového zařízení
	R13	Požár provozovny	Tolerate	Povinné školení zaměstnanců o pravidlech požární bezpečnosti; pravidelné instruktáže o požární bezpečnosti; zajištění restaurace hasiči prostředky, jejich pravidelná kontrola

Zdroj: Vlastní zpracování dle Tichý M., 2006

Výše uvedená rizika budou řešena strategií treat (R1, 3, 8, 9, 10, 11, 12, 13) a tolerate (R2, 4, 5, 6, 7).

Strategie se jeví jako velice schůdná díky absenci rizik s velkým potenciálem ohrožení restaurace.

Strategie změny otevírací doby od brzkých hodin restaurace Burger King Bory

Na základě identifikace a ohodnocení rizik strategie změny otevírací doby od brzkých hodin restaurace BK Bory pomocí modelů 4T autorkou byly navrhnuté opatření pro každé riziko (viz tab. 16).

Tabulka 16: Strategie ovládnutí a následně opatření rizik strategie změny otevírací doby od brzkých hodin restaurace Burger king Bory

Strategie ovládnutí a následně opatření rizik strategie změny otevírací doby od brzkých hodin restaurace Burger King Bory				
Skupina rizik	Číslo rizika	Název rizika	Strategie ovládnutí rizika	Opatření rizika
Finanční oblast	R1	Neúměrný růst fixních nákladů (elektřina a voda)	Treat	Zahrnutí nepředvídaných událostí jako růst fixních nákladů (elektřina a voda) do odhadu
	R2	Neúměrný růst variabilních nákladů (mzdové náklady)	Treat	Zahrnutí nepředvídaných událostí jako růst variabilních nákladů (mzdové náklady) do odhadu
	R3	Větší náklady na nákup vitríny (správně dimenzované vitríny), než je pro restauraci třeba	Treat	Komplexní a aktivní komunikace s výrobcí strojů pro zvolení vhodné vitríny s ideálním poměrem energetické efektivity a potřebami restaurace za uvážení případných budoucích nákladů na opravu
Právní oblast	R4	Hrozba nesprávného nasmlouvání při úpravě smlouvy s dodavatelem zařízení (vitřina)	Tolerate	Pobočka restaurace BK Bory nemůže toto riziko ovlivnit, a tedy ho může pouze přijmout
	R5	Hrozba nesprávného nasmlouvání při úpravě pracovních smlouvy se zaměstnanci	Tolerate	Pobočka restaurace BK Bory nemůže toto riziko ovlivnit, a tedy ho může pouze přijmout
Organizační oblast	R6	Nenaplnění ranní směny	Treat	Přihlášení dalších brigádníků na směnu

	R7	Hledání nových zaměstnanců	Treat	Přijetí více stálých pracovníků, vyvěšení inzerátu o nabídce práce
	R8	Nesprávná příprava dezertů	Treat	Přísná kontrola správné přípravy dezertů
	R9	Nedodržení pravidel křížové kontaminace produktů	Treat	Přísná kontrola dodržení pravidel křížové kontaminace produktů
	R10	Úraz zaměstnance při nesprávném nebo neopatrném použití chladicích místnosti pro dezerty nebo vitríny	Treat	Přísná kontrola správného a opatrného použití chladicích místnosti pro dezerty a vitríny
Technická oblast	R11	Špatně fungující chladicí místnost nebo vitrina může zvýšit energetickou zátěž	Treat	Přísná kontrola energetické zátěži chladicích místnosti pro dezerty a vitríny
	R12	Zkažení dezertů v důsledku částečné nebo úplné nefunkčnosti chladicích prostor (sklad, vitrina)	Treat	Přísná kontrola správného a fungování chladicích místnosti pro dezerty a vitríny
	R13	Poškození nového zařízení	Treat	Přísná kontrola správného použití nového zařízení
	R14	Požár provozovny	Treat	Povinné školení zaměstnanců o pravidlech požární bezpečnosti; pravidelné instruktáže o požární bezpečnosti; zajištění restaurace hasicími prostředky, jejich pravidelná kontrola

Zdroj: Vlastní zpracování dle Tichý M., 2006

Výše uvedená rizika budou řešena strategií treat (R1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14) a tolerate (R4, 5).

Strategie se jeví jako málo schůdná kvůli existenci rizik s velkým potenciálem ohrožení restaurace.

Strategie aktualizace salátové nabídky a rozvíjení kuřecí nabídky restaurace Burger King Bory

Na základě identifikace a ohodnocení rizik strategie aktualizace salátové nabídky a rozvíjení kuřecí nabídky restaurace BK Bory pomocí modelů 4T autorkou byly navrhnuté opatření pro každé riziko (viz tab. 17).

Tabulka 17: Strategie ovládnutí a následně opatření rizik strategie aktualizace salátové nabídky a rozvíjení kuřecí nabídky restaurace Burger king Bory

Strategie ovládnutí a následně opatření rizik strategie aktualizace salátové nabídky a rozvíjení kuřecí nabídky restaurace Burger King Bory				
Skupina rizik	Číslo rizika	Název rizika	Strategie ovládnutí rizika	Opatření rizika
Finanční oblast	R1	Neočekávané náklady v průběhu zavedení podnikatelského plánu včetně vývoje výrobního procesů	Treat	Využití stávajících systémů tvorby výrobních procesů a kompletní finální plán produktů pro maximální časovou, tedy k finanční efektivitu tvorby
	R2	Neočekávané výdaje na nákup nové náčiní pro skladování, přípravu a prodej salátů a kuřecí nabídky	Treat	Komplexní a aktivní komunikace s výrobcí strojů pro zvolení vhodného zařízení s ideálním poměrem energetické efektivity a potřebami restaurace za uvážení případných budoucích nákladů na opravu
	R3	Neočekávané náklady na výpočet množství surovin	Treat	Uvážení použití některých surovin již obsáhlých v aktuálních produktech
	R4	Neočekávané náklady na hledání potřebných surovin u stálého dodavatele	Treat	Sampling (vzorkování nebo vizuální vjem) nových surovin a provedení ochutnávky nových produktů pro vyhodnocení nejlepší varianty v poměru nákladů na přípravu a kýžené chuti
Právní oblast	R5	Hrozba nesprávného nasmlouvání úpravě smluv s dodavatelem surovin	Tolerate – převzetí rizika	Pobočka restaurace BK Bory nemůže toto riziko ovlivnit, a tedy ho může pouze přijmout
	R6	Hrozba nesprávného nasmlouvání	Tolerate – převzetí rizika	Pobočka restaurace BK Bory nemůže toto riziko ovlivnit, a tedy ho může pouze přijmout

		úpravě smluv s dodavateli nové nádobí na skladování salátů		
Organizační oblast	R7	Nesprávná příprava jídla (nedodržení receptur přípravy)	Treat	Přísná kontrola dodržení receptur přípravy
	R8	Nedodržení pravidel křížové kontaminace produktů	Treat	Přísná kontrola dodržení pravidel křížové kontaminace produktů
	R9	Nesprávné skladování (riziko zkažení surovin)	Treat	Přísná kontrola vyplnění školení při skladování salátů
	R10	Úraz zaměstnance při smažení kuřecího masa ve fritéze	Treat	Přísná kontrola správného použití grilů nebo fritézy
Technická oblast	R11	Poškození nového zařízení	Treat	Přísná kontrola správného použití nového zařízení
	R12	Požár provozovny	Treat	Povinné školení zaměstnanců o pravidlech požární bezpečnosti; pravidelné instruktáže o požární bezpečnosti; zajištění restaurace hasicími prostředky, jejich pravidelná kontrola

Zdroj: Vlastní zpracování dle Tichý M., 2006

Výše uvedená rizika budou řešena strategií treat (R1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12) a tolerate (R5, 6).

Strategie se jeví jako málo schůdná kvůli existenci rizik s velkým potenciálem ohrožení restaurace.

Strategie podpory dobrého jména restaurace Burger King Bory

Na základě identifikace a ohodnocení rizik strategie podpory dobrého jména restaurace BK Bory pomocí modelů 4T autorkou byly navrhnuté opatření pro každé riziko (viz tab. 18).

Tabulka 18: Strategie ovládnutí a následně opatření rizik strategie podpory dobrého jména restaurace Burger king Bory

Strategie ovládnutí a následně opatření rizik strategie podpory dobrého jména restaurace Burger King Bory				
Skupina rizik	Číslo rizika	Název rizika	Strategie ovládnutí rizika	Opatření rizika
Finanční oblast	R1	Neočekávané náklady na reklamu	Treat	Zahrnutí nepředvídaných událostí jako náklady na reklamu do odhadu
	R2	Neočekávané výdaje na rozšíření nabídky na nové segmenty zákazníků (vegetariánská, kuřecí a dezertová nabídky)	Treat	Uvážení použití některých surovin již obsáhlých v aktuálních produktech; zahrnutí nepředvídaných událostí jako náklady na rozšíření nabídky na nové segmenty zákazníků (vegetariánská, kuřecí a dezertová nabídky) do odhadu
	R3	Neočekávané výdaje na nákup nového zařízení (pro rozvoj nových nabídek)	Treat	Komplexní a aktivní komunikace s výrobcem strojů pro zvolení vhodného zařízení s ideálním poměrem energetické efektivity a potřebami restaurace za uvážení případných budoucích nákladů na opravu
Právní oblast	R4	Hrozba nesprávného nasmlouvání při úpravě smluv s reklamními společnostmi	Tolerate	Pobočka restaurace BK Bory nemůže toto riziko ovlivnit, a tedy ho může pouze přijmout
	R5	Hrozba nesprávného nasmlouvání při úpravě smluv o vysílání reklamy skrze televizní stanice, rádia či jiného online prostoru (Facebook, Instagram, TikTok)	Tolerate	Pobočka restaurace BK Bory nemůže toto riziko ovlivnit, a tedy ho může pouze přijmout
	R6	Nesprávné používání brand booku franšízy v médiích	Tolerate	Pobočka restaurace BK Bory nemůže toto riziko ovlivnit, a tedy ho může pouze přijmout

	R7	Špatné zacílení reklam v online prostoru	Tolerate	Pobočka restaurace BK Bory nemůže toto riziko ovlivnit, a tedy ho může pouze přijmout
	R8	Nesledování legislativy ČR v médiích	Tolerate	Pobočka restaurace BK Bory nemůže toto riziko ovlivnit, a tedy ho může pouze přijmout
Organizační oblast	R9	Nekompletnost objednávek	Treat	Školení zaměstnanců při balení objednávek; pravidelná kontrola kompletnosti objednávek
	R10	Dlouhé čekání na objednávku	Treat	Školení zaměstnanců zaměřené na rychlost vydávání objednávek; pravidelná kontrola času vydávání objednávek
	R11	Špatně připravená jídla	Treat	Školení zaměstnanců zaměřené na správnou přípravu jídla; pravidelná kontrola připraveného jídla
	R12	Špatná zpětná vazba od zákazníka	Treat	Zohledňovat zájem o názory, touhy, sny, dojmy spotřebitelů prostřednictvím zpětné vazby
	R13	Stížnosti	Treat	Vyřešit stížnost, opravit chyby, proškolit zaměstnanci
	R14	Vracení objednávek	Treat	Nabízení jídla zdarma jako omluvu za vrácenou objednávku, vrácení peněz, opravit chyby, proškolit zaměstnanci
Technická oblast	R15	Ztráty nebo poškození počítače vyplývající z používání informačních technologií	Treat	Opatrnější používání HW a SW zařízení, izolace od škodlivých vlivů jako zákaz konzumace potravin a nápojů při provedení práce v okolí HW a SW zařízení
	R16	Únik důležitých informací	Treat	Aktualizovaný antivirový systém; rehabilitace reputace, provedení akce na zvýšení důvěry zákazníka

Zdroj: Vlastní zpracování dle Tichý M., 2006

Výše uvedená rizika budou řešena strategií treat (R1, 2, 3, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16) a tolerate (R4, 5, 6, 7, 8).

Strategie se jeví jako málo schůdná kvůli existenci rizik s velkým potenciálem ohrožení restaurace.

2. 6 Celkové zhodnocení praktické části

Na základě strategické analýzy byly navrženy 4 strategie rozvoje restaurace BK Bory. Navrženými strategiemi jsou: strategie rozvíjení vegetariánské nabídky, strategie změny otevírací doby od brzkých hodin, strategie aktualizace salátové nabídky a rozvíjení kuřecí nabídky a strategie podpory dobrého jména restaurace Burger King Bory.

V rámci identifikace a hodnocení rizik se jako nejméně riziková ukázala strategie rozvíjení vegetariánské nabídky, jako nejvíce riziková strategie změny otevírací doby od brzkých hodin restaurace BK Bory.

Z pohledu opatření rizik lokální pobočka nemůže mnoho rizik ovlivnit, protože jsou v kompetenci centrály, a musí je tedy akceptovat. Další rizika jsou ošetřena opatřeními z kategorie Treat.

Podle provedené analýzy rizik autorka identifikovala strategii pro rozvoj restaurace BK Bory jako nejméně rizikovou rozvíjení vegetariánské nabídky, celkové rozhodnutí o optimální strategii je ovšem řízeno i dalšími parametry (doba návratnosti investice, přijatelnosti pro shareholdery atd.).

Závěr

Bakalářská práce byla zpracována na téma „Analýza rizik ve vybraném podniku“. Cílem této bakalářské práce, který se podařilo naplnit, byla analýza rizik navržených strategií rozvoje pro restaurace Burger King Area Bory DRIVE THRU.

V teoretické části byly stručně shrnuty základní pojmy týkající se strategické analýzy, rizik a analýzy rizik. Byla teoreticky specifikována okolí podniku, generování strategických variant (SWOT a TOWS) a následné implementace a kontrola strategií. Následovala kapitola shrnující teoretické poznatky o analýze a řízení rizik, ve které bylo definováno riziko, základní pojmy analýzy rizik, klasifikace, identifikace a metody analýzy rizik. V kapitole řízení rizik byly popsány fáze řízení rizik, analýza řízení rizik, ohodnocení a ošetření rizik.

V praktické části je popsána restaurace Burger King Area Bory Drive Through a jsou zde blíže specifikované konkrétní navrhované strategie a jejich rizika. Zde autorka nejprve navrhla strategie rozvoje restaurace na základě provedené PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil a SWOT analýzy strategií. Navrhovanými strategiemi jsou: strategie rozvíjení vegetariánské nabídky, strategie změny otevírací doby od brzkých hodin, strategie aktualizace salátové nabídky a rozvíjení kuřecí a strategie podpory dobrého jména restaurace Burger King Bory. Následně autorka identifikovala rizika každé strategie z pohledu finanční, právní, organizační a technické oblasti. Analýza rizik měla za cíl určit jejich dopad na restaurace a pravděpodobnost dopadů. V poslední řadě autorka prozkoumala každou z navrhovaných strategií a každému z důležitých rizik navrhla strategie ovládnutí rizika a opatření k němu náležící. Jako nejméně rizikovou pro rozvoj restaurace BK Bory autorka identifikovala strategie rozvíjení vegetariánské nabídky, celkové rozhodnutí o optimální strategii je ovšem řízeno i dalšími parametry (doba návratnosti investice, přijatelnosti pro shareholders atd.).

Závěrečná kapitola obsahuje celkové zhodnocení praktické části.

Praktická část této práce může vybranému podniku pomoci ve strategickém rozhodování díky zpracované rizikové analýze, jelikož včasná analýza rizik je základem k eliminace negativních vlivů na podnik.

Seznam použitých zdrojů

1. Burger King, (2022). *Menu*. Dostupné 20. 8. 2022 z <https://burgerking.cz/cs/menu/>
2. Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování* (2. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.
3. Česká národní banka, (2022). Prognóza ČNB – léto 2022. Dostupné 4. 8. 2022 z <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
4. České noviny, (2022). *Sněmovna schválila zákaz plastových příborů, talířů nebo brček*. Dostupné 20. 7. 2022 z <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/snemovna-schvalila-zakaz-plastovych-priboru-taliru-nebo-brcek/2233286>
5. Doležal, J., Lacko, B., Hájek, M., Cingl, O., Krátký, J., Hrazdilová Bočková, K., (2016). *Projektový management. Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha, Česko: Grada Publishing.
6. Enovation, (2022). *Úspory energie*. Dostupné z 17. 7. 2022 z <https://www.enovation.cz/eu-dotace/operacni-program/optak/uspory-energie-optak>
7. Fotr, J., & Hnilica, J. (2014). *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování* (2. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.
8. Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe* (2. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.
9. Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha, Česko: Grada Publishing.
10. Hardyn, M. (2022). *Počet veganů v ČR roste – proč se lidé stávají vegany?* Dostupné 20. 7. 2022 z <https://www.times.cz/pocet-veganu-v-cr-roste/>
11. Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2017). *Essentials of strategic management* (4th ed.). Moskva, Rusko: Unity.
12. James, T. (2015). *The Risk Matrix: Best Practice Corporate Risk Management*. Hoboken, Spojené státy: John Wiley & Sons.
13. Karlíček, M., Machek, M., Novinský, M., Chytková, Z., Dvořák, J., Bartoš, P., ...Pištělák, P. (2018). *Základy marketingu* (2. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.
14. KFC, (2022). *Menu*. Dostupné 20. 8. 2022 z <https://kfc.cz/menu/tady>

15. Kociánová, R. (2012). *Personální řízení. Východiska a vývoj* (2. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.
16. Lam, J. (2014). *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*. Hoboken, Spojené státy: John Wiley & Sons.
17. McDonald's, (2022). *Menu*. Dostupné 20. 8. 2022 z <https://www.mcdonalds.cz/menu/>
18. Ministerstvo práce a sociálních věcí, (2022). *Minimální mzda*. Dostupné 20. 1. 2022 z <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>
19. Pořízek, J. (2019). *SWOT analýza a její využití*. Dostupné z https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/#Vyber_strategie
20. Procházková, T., Jiřincová, M., Jelínková, E., Lišková, J., & Špicar, R. (2014). *Podniková ekonomika I* (1. vyd.). Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.
21. Řezáč, F. (2011). *Řízení rizik v pojišťovnictví* (1. vyd.). Brno, Česko: Masaryková univerzita.
22. Smejkal, V., & Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích* (4. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.
23. Synek, M. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha, Česko: C. H. Beck.
24. Thaddeus, M. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha, Česko: Grada Publishing.
25. Tichý, M. (2006). *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha, Česko: C. H. Beck.
26. Váchal, J., Doležalová, H., Drábková, Z., Faltová Leitmanová, I., Hron, J., Hrušková, L., ...Zeman, R. (2013). *Podnikové řízení*. Praha, Česko: Grada Publishing.
27. Vochozka, M., Ezrová, H., Kafka, T., Mulač, P., Mulačová, V., Opekarová, L., ...Váchal, J. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha, Česko: Grada Publishing.
28. *Zákony pro lidi*, (2020). *Usnesení č. 224/2020 Sb. Usnesení vlády České republiky č. 493 o přijetí krizového opatření*. Dostupné z 17. 5. 2022 z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-224>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porterův model pěti sil.....	15
Tabulka 2: Seznam otázek pro SWOT analýzu	16
Tabulka 3: Matice rizik.....	23
Tabulka 4: Porovnání nabídek restaurací Burger King Bory, McDonald's Bory a KFC Bory	32
Tabulka 5: SWOT analýza restaurace Burger King Bory	36
Tabulka 6: Typy strategií podle SWOT analýzy restaurace Burger King Bory	36
Tabulka 7: Registr rizik strategie rozvíjení vegetariánské nabídky restaurace Burger King Bory	39
Tabulka 8: Registr rizik strategie změny otevírací doby od brzkých hodin restaurace Burger King Bory	41
Tabulka 9: Registr rizik strategie aktualizace salátové nabídky a rozvíjení kuřecí nabídky restaurace Burger King Bory	43
Tabulka 10: Registr rizik strategie podpory dobrého jména restaurace Burger King Bory	45
Tabulka 11: Matice rizik strategie rozvíjení vegetariánské nabídky restaurace Burger King Bory	46
Tabulka 12: Matice rizik strategie změny otevírací doby od brzkých hodin restaurace Burger King Bory	48
Tabulka 13: Matice rizik strategie aktualizace salátové nabídky a rozvíjení kuřecí nabídky restaurace Burger King Bory	49
Tabulka 14: Matice rizik strategie podpory dobrého jména restaurace Burger King Bory	50
Tabulka 15: Strategie ovládnutí a následně opatření rizik strategie rozvíjení vegetariánské nabídky restaurace Burger King Bory	52
Tabulka 16: Strategie ovládnutí a následně opatření rizik strategie změny otevírací doby od brzkých hodin restaurace Burger king Bory	54
Tabulka 17: Strategie ovládnutí a následně opatření rizik strategie aktualizace salátové nabídky a rozvíjení kuřecí nabídky restaurace Burger king Bory	56
Tabulka 18: Strategie ovládnutí a následně opatření rizik strategie podpory dobrého jména restaurace Burger king Bory	58

Seznam obrázků

Obrázek 1: Hierarchie restaurace Burger King Bory.....	25
--	----

Abstrakt

Rykova, D. (2022). *Analýza rizik ve vybraném podniku* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: strategická analýza, riziko, analýza rizik

Tato bakalářské práce je zaměřena na analýzy rizik v podniku. Obsahem teoretické části je vymezení pojmů, souvisejících se strategickým řízením podniku a analýzou rizik. V praktické části je stručně představena restaurace Burger King Area Bory DRIVE THRU a rizika navrhovaných strategií rozvoje podniku zpracovávané autorkou. Navrhované strategie jsou vytvořené na základě provedené PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil. Následně je provedena identifikace, analýza, ovládnutí rizik pomocí modelu 4T a následné opatření rizik navrhovaných strategií restaurace. Závěrečnou kapitolu tvoří celkové zhodnocení praktické části.

Abstract

Rykova, D. (2022). *Risk analysis in a selected company* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: strategic analysis, risk, risk analysis

This bachelor's thesis is focused on risk analyses in the company. The content of the theoretical part is the definition of terms related to strategic management of the company and risk analysis. In the practical part, the restaurant Burger King Area Bory DRIVE THRU is briefly presented, and also the risks of the proposed business development strategies processed by the author. The proposed strategy is based on a PEST analysis and Porter's five forces model. Subsequently, the identification, analysis, control of risks using the 4T model and subsequent measures of the risks of the restaurant's proposed strategies are carried out. The final chapter is an overall evaluation of the practical part.