

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení mezinárodních dodavatelských řetězců

Analýza a řízení rizik vybraného start-up projektu Diplomová práce

Bc. Stanislav TOMAN

Vedoucí práce: doc. Ing. Mgr. František Zapletal, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Stanislav Toman**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Název tématu: **Analýza a řízení rizik vybraného start-up projektu**

Cíl: Umění poznat, analyzovat a řídit rizika v projektu je velmi důležitým faktorem k úspěchu společnosti. Diplomová práce se zabývá řízením rizik ve vybrané start-up organizaci. V první části diplomové práce jsou předložena důležitá teoretická východiska projektového řízení a řízení rizik v projektech. V praktické části je nejprve představena start-up organizace, následně provedena důkladná analýza současného stavu řízení rizik a na základě jejího vyhodnocení jsou navrženy a naplánovány zlepšující návrhy.

Rámcový obsah:

1. Teoretické poznatky vztahující se k problematice projektového řízení a řízení rizik.
2. Analýza současného stavu řízení rizik ve vybraném podniku.
3. Modelování vybraných rizik v podniku a strategie jejich řízení.

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. YOE, C. *Principles of Risk Analysis: Decision Making Under Uncertainty*. Boca Ratón: CRC Press, 2019.
2. THIEL, P A. – MASTERS, B. – SEDLÁK, L. *Od nuly k jedničce: úvahy o startupech, aneb, jak tvořit budoucnost*. 1. vyd. Jan Melvil Publishing, 2015. 191 s. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-72-1.
3. EMIL, A. – JOSEF, V. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3443-2.

Datum zadání diplomové práce: červenec 2020

Termín odevzdání diplomové práce: květen 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 28. 4. 2021

Bc. Stanislav Toman

Autor práce

Elektronicky schváleno dne 28. 4. 2021

doc. Ing. Mgr. František Zapletal, Ph.D.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 28. 4. 2021

doc. Ing. Jan Fábry, Ph.D.

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 28. 4. 2021

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji doc. Ing. Mgr. Františkovi Zapletalovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod.....	6
1 Start-up	7
1.1 Fáze životního cyklu projektu	8
1.2 Rizikový kapitál v různých fázích projektu	8
1.3 Financování start-upu.....	10
2 Identifikace rizik	11
2.1 Riziko.....	11
2.2 Řízení rizik	11
2.3 Metody pro identifikaci rizik	14
2.4 Standardy v oblasti řízení rizik	22
3 Analýza a hodnocení rizik.....	25
3.1 Metody analýzy rizik	26
3.2 Metoda FMEA	26
3.3 Eliminace rizik	33
4 Analýza a řízení rizik projektu GetFix.cz	37
4.1 Představení projektu Getfix.cz	37
4.2 Popis jednotlivých služeb	38
4.3 Realizační tým	41
4.4 Analýza společnosti	42
5 Risk management projektu GetFix.cz	51
5.1 Identifikace a analýza rizik.....	51
5.2 Kvantifikace rizik	57
5.3 Zpětná vazba a snižování rizika	61
5.4 Shrnutí výsledků risk managementu projektu GetFix.cz	65
Závěr.....	67
Seznam literatury.....	69
Seznam obrázků a tabulek.....	72

Úvod

Předmětem tohoto textu je analýza a řízení rizik, což je oblast nejen nesmírně důležitá, ale také zajímavá. Problematika risk managementu je něco, co se týká naprosto všech firem bez ohledu na jejich velikost, právní formu, předmět podnikání, zkušenost manažerů apod. Neboť díky risk managementu je možno zjistit, zda společnost či projekt něco neohrožuje. A pokud ano, tak provádění analýzy rizik firmě umožní se na rizika připravit a zmírnit tak jejich negativní důsledky, či je dokonce zcela eliminovat.

Analýzu a řízení rizik je možné považovat za aktuální v každé životní fázi projektu či organizaci. Existují ale situace, kdy je to důležitější. Například nyní se česká ekonomika nenachází v dobré situaci – probíhající pandemie zapříčinila přechod zákazníků do online prostředí, snížení tržeb apod. Společnosti, které pravidelně prováděly analýzu rizik a efektivně řídily svá rizika, můžou být lépe připraveny na nepříznivé situace. Tím mohou také zvýšit pravděpodobnost, že společnost či projekt bude úspěšný.

Tento text bude rozdělen na teoretickou a praktickou část. V teoretické části práce budou vymezeny základní potřebné pojmy, principy řízení rizik a související metody a analýzy. Dále budou popsány způsoby, jakými projekt může rizika hodnotit a analyzovat, a v neposlední řadě, jak můžeme rizika eliminovat nebo ošetřit. V praktické části budou poznatky z teoretické části převedeny do praxe, kde bude provedena analýza řízení rizik konkrétního start-up projektu GetFix.cz.

Cílem práce je aplikovat existující poznatky z oblasti řízení rizik na vybraném start-up projektu. Identifikovat rizika, která projekt ohrožují, tato rizika kvantifikovat a následně navrhnout opatření, které sníží hodnotu rizika.

1 Start-up

Pojem start-up je známým, mladým a moderním pojmem, který označuje zcela nové firmy na trhu, která přebírá již zavedené obchodní modely, nachází se však na úplném počátku podnikání. Konkrétní definice se od různých autorů liší, nelze shledat pouze jednu konkrétní, v hlavní myšlence se však shodují na faktu, že start-up je tedy zcela první fáze životního cyklu společnosti, který přichází po etapě plánování podnikatelského projektu a začíná samotné obchodování, je tedy typický právě intenzivním růstem. Společností jsou start-up firmy spojované s velmi malými a moderními podniky, obvykle specializující se na velmi úzkou cílovou skupinu spotřebitelů (Ries, 2015). Pravidlo, že start-up musí být zcela nová firma, nemusí však vždy platit. Často se jedná o nový projekt realizovaný stávající a již zavedenou firmou.

Start-upu je tedy jako zpočátku financovaná společnost obvykle provozována jednou osobou či menším týmem produkující velmi specifický sortiment a díky finančním příspěvkům je schopna se postupně rozvíjet a investor obvykle po určité době získává ve firmě svůj podíl. Start-up projekty jsou specifické právě pro svůj neustálý růst. Investor však musí také zvážit míru rizika vložení prostředků do zcela nového projektu bez vědomí, jak bude úspěšný, a tím na sebe částečně přebírá riziko začínajícího podnikatele, který musí být na případný neúspěch rovněž připravený (Paulgraham.com, 2012).

Start-up firmy jsou obvykle specifické určitými rysy společné pro většinu z nich. Nový podnikatelský projekt označovaný tímto názvem je charakteristický následujícími vlastnostmi (Ries, 2015):

- **nový** – vstup na trh s novým produktem, vytvoření nového odvětví, vytvoření nové cílové skupiny spotřebitelů,
- **aktivní** – pozitivní přístup, nadšení,
- **nezávislý** – zcela nové produkty, vymezení od konkurence.

Je velmi důležité si také uvědomovat skutečný rozdíl mezi start-upem a podnikem v jeho klasické podobě, i přesto, že přesná definice start-upu není vymezena a chápání tohoto pojmu je tak individuální záležitostí. Vezmeme-li v úvahu jeho obecné vnímání společností, lze ho vymežit jako začínající společnost, která může být i ve velmi raných fázích vývoje obvykle negenerující zisk, vymežující se

moderním přístupem k podnikání, obvykle přinášející s sebou produkt vymezený pro velmi úzkou cílovou skupinu spotřebitelů. Zásadní odlišnost oproti podnikání v tradiční podobě však nelze shledávat pouze ve velikosti podniku, ale v běžném provozu, který se v prostředí start-upu vyznačuje vyšším výskytem problémů, nejistotou a značnými riziky, zejména v počátečních fázích, v průběhu seznamování se s trhem, konkurencí a hledáním ideálního modelu fungování (Ries, 2015).

1.1 Fáze životního cyklu projektu

Každý začínající projekt musí projít určitými fázemi vývoje, který začíná již při sestavování podnikatelského plánu, který do jisté míry předurčuje, jakým směrem se bude firma ubírat. Existuje několik různých předepsaných modelů osnovy vývoje, které vymezují vývoj podniku do několik etap. Inspirace vybraným modelem dopomáhá začínajícímu podnikateli celý proces pevně uchopit a vypořádat se se všemi komplikacemi, které mohou podnikání doprovázet (Ježková, 2013). Jeden z nejrozšířenějších modelů definuje životní fáze start-up projektu následovně. Tento model hovoří o faktu, že produkt je výsledkem celé strategie, kterou rozděluje na tyto fáze (Ries, 2015):

- stanovení vize,
- sestavení strategie,
- uvedení produktu na trh.

Jak je zřejmé, tento model je stručným vymezením základních etap, které ostatní modely rozšiřují o další mezistupně, které popisují ideální vývoj každého nového projektu. Tyto scénáře jsou však obecnou záležitostí a nelze je aplikovat univerzálně, každý projekt pro svou jedinečnost vyžaduje zcela individuální přístup a modifikaci jednotlivých kroků dle aktuálních potřeb. Zmíněný model definující tři hlavní fáze představuje dobrou základní osnovu, od které se může plán dále odvíjet.

1.2 Rizikový kapitál v různých fázích projektu

Každý start-up projekt s sebou přináší určité riziko jak pro začínajícího podnikatele, tak pro investory, kteří se rozhodli nápad podpořit vložением finančních prostředků. Spolu s vývojem celého podnikání však míra rizika různě kolísá v závislosti na tom,

v jaké rozvojové fázi se projekt nachází. V tomto ohledu lze rozdělit proces financování start-upů do několika po sobě jdoucích fází (Cleartax, 2021):

1. Zárodečná – předstartovní fáze (Seed)

V první fázi v období plánování vstupu na trh a následných prvních kroků pro zahájení obchodování je spojena s financováním prvních kroků v podnikání jsou financovány počáteční náklady. Kapitál vložený v této fázi podléhá extrémnímu riziku a návratnost investic je velmi dlouhá (Maurya, 2012).

2. Startovní fáze (Start-up)

Fáze těsně po vstupu na trh vyžaduje financování prvních měsíců či let na trhu, zahrnující náklady na provoz, výrobu či zaměstnance. Pokud již podnik zvládl počáteční fázi vstupu na trh, riziko klesá, zůstává však poměrně vysoké s dlouhou návratností.

3. Rozvojová fáze (Development)

Po skončení počáteční fáze po vstupu na trh je již firma obvykle samostatná v otázce financování výroby, existuje však stále potřeba pomoci s pokrytím nákladů na ostatní investice, v podobě pronájmu obchodních prostor nebo koupi dlouhodobého majetku. Financování projektu, který funguje již několik let a vybudoval si určitou pozici na trhu, neobnáší tak vysoké riziko jako ve fázích předchozích, existuje však stále poměrně vyšší riziko, že si podnik svou pozici neudrží.

4. Expanzní fáze (Expansion)

Pokud se firmě podaří si získat stabilní pozici na trhu, nastává čas pro rozšíření podnikání nákupem majetku nebo expanzí založením nové pobočky. V této fázi je tedy zcela soběstačný v ohledu provozních nákladů a investice směřují do aktivit v rámci rozvoje. Tuto fázi lze zároveň považovat z investorského hlediska za nejbezpečnější, jelikož firma již disponuje vlastními prostředky a určitou pozicí na trhu, kterou generuje pravidelný příjem.

5. Výstupní fáze (Exit)

Po ukončení celého procesu růstu, který může trvat několik let až desetiletí, nadchází čas pro ukončení financování a zhodnocení vkladů. Investor obvykle vystoupí za předem ujednaných podmínek nebo část podniku odkoupí a stane se tak spolumasajitelem, pokud i nadále v projektu shledává potenciál.

1.3 Financování start-upu

Důležitým bodem, který úzce souvisí s kolísáním rizika během různých fází, které se zde odvíjí především od finančních zdrojů a jejich objemu, je právě financování začínajícího projektu. V současné době jsou známy tři základní způsoby, jak start-up podnik financovat, z nichž každý s sebou přináší určité výhody i nevýhody (Ries, 2015):

- **vlastní zdroje** – zakladatel do podniku vloží své úspory, prostředky získané půjčkou od bankovní instituce, rodiny nebo přátel,
- **vstup investora** – fyzická nebo právnická osoba se stane podílovým vlastníkem vložením finančních prostředků,
- **crowdfunding** – *skupinové financování veřejností, realizované určitou formou sbírky.*

Při financování start-upu v počátečních činnostech společnosti se nazývá startovní financování (Valach, 2010). Jedná se o financování prvních kroků v podnikání. Pro investory to znamená značné riziko, a proto ho vyhledává pouze malý okruh investorů.

2 Identifikace rizik

2.1 Riziko

Pojem riziko je obecně chápán jako určitý stav, během jehož trvání hrozí určité nebezpečí příchodu nepříznivých vlivů, které mohou způsobit negativní až ničivé dopady na lidské životy, společnost, ekonomiku či podnikání. Zejména v začátcích projektu je důležité věnovat hrozbám zvýšenou pozornost, veškerá rizika si plně uvědomovat a přiřkládat jim daleko větší význam, než je zdánlivě nutné. Některá odvětví trhu jsou velmi proměnlivá, nestálá, velmi dynamická a podniky, které se v nich nachází, jsou tak náchylnější na různá rizika. Jedna z definic hovoří o riziku jako o jisté pravděpodobnosti odlišného výsledku oproti očekávání a míře možnosti ocitnutí aktiv v ohrožujícím stavu. Obecně je riziko nejen ve spojitosti s podnikáním, spojováno s nejistotou ve všech směrech, lze je tedy vymezit do několika základních druhů, z nichž každý působí na podnik jiným způsobem (Smejkal a Rais, 2013). Nejčastěji se lze setkat s riziky ekonomickými a finančními, tržními, technologickými, sociálními nebo bezpečnostními.

Posouzení rizika spadá do risk managementu a poskytuje strukturovaný přístup k identifikaci, jak mohou být cíle ovlivněny a zkoumá jejich souvislosti a pravděpodobnosti před rozhodnutím, jaká opatření budou zvolena (Popov a Lyon, 2016).

Jedním ze základních klíčů k úspěchu je uvědomění si potřeby investovat do řízení rizik především čas a kvalitní lidské zdroje. Kombinace schopných zaměstnanců managementu a širokých časových možností znamená velmi dobrý začátek v tak náročném cyklu, jako je řízení rizik. Z nejdůležitějších činností, která v podnikové hierarchii obvykle spadá pod risk management, je průběžné sledování prostředí vnitřního i vnější, včasná identifikace rizik a vyhodnocení míry jejich nebezpečí. Existuje několik způsobů klasifikace rizik, přičemž vyhovující postup si každá společnost volí samostatně dle její povahy a aktuálních potřeb.

2.2 Řízení rizik

Problematika rizik je velmi rozsáhlou odnoží managementu každého podniku zahrnující složité komplexní procesy od vyhledání rizika, jeho definice, analýzy,

ošetření až po zpětnou kontrolu, které i vyžadují velkou pozornost nejen z hlediska časové náročnosti, ale i kvalitního řízení. Správné nastavení procesu řízení rizik a oblasti firemního risk managementu je velmi důležitým krokem, který může ušetřit mnoho času, úsilí i finančních zdrojů za předpokladu včasné identifikace hrozby a jejího řešení (Smejkal a Rais, 2013). Je tak zapotřebí k problematice přistupovat zodpovědně, odborně a s jasně vytyčenými cíli.

Řízení rizik je obecně definováno jako oblast managementu, která je věnována soustavné analýze a snižování rizik za využití nejrůznějších strategií, metod, znalostí, zkušeností a rad odborníků, jejichž vzájemné propojení utváří ideální podmínky pro boj se všemi nepříznivými vlivy. Jedná se o stále opakující se cyklus dílčích procesů, které probíhají za účelem korigování existujících i potencionálních rizik a jejich neustálého vyhodnocování dle aktuálních potřeb, situace a kondice podniku. Hlavním cílem je tedy především co nejlepší možná prevence problémů nejrůznějších druhů. Tento proces lze rozdělit do několika základních fází, které na sebe navzájem plynule navazují a kterým budou podrobněji věnovány další kapitoly (Paleček, 2006):

Stanovení kontextu rizik

Zahrnuje definování hlavní oblasti, která je vystavena rizikům nebo má tendenci jim podléhat a bude tedy předmětem plánovaného procesu identifikace, analýzy a celkového řízení. V této fázi jsou určeny jednotlivé role a odpovědné osoby za celý proces, zároveň dochází k selekci metody identifikace a analýzy rizik dle aktuálních potřeb a povahy vymezené oblasti. Tuto fázi lze tedy považovat za klíčový prvek, dle kterého se dále odvíjí celý postup.

Identifikace rizik

V této etapě jsou identifikována rizika za využití nejrůznějších metod, jejichž použití závisí na celé řadě faktorů, např. na vymezeném kontextu, kondici podniku, odvětví výroby, zkušeností či očekávaných průběhů scénářů kritických situací.

Analýza rizik

Tato fáze obsahuje především analýzu rizik, která byla identifikována pomocí vhodných metod ve fázi předchozí, zpravidla je do analýzy zahrnuta i míra nebezpečnosti rizika, v závislosti na ní i prognóza předpokládaných dopadů, které většinou znamenají zejména finanční ztráty.

Vyhodnocení rizik

Výsledky předchozích dvou fází, identifikace a analýzy rizik, jsou základním vstupem pro celkové vyhodnocení zjištěných rizik a veškerých spojených aspektů, na základě které je možné dále určit strategii vyřešení a nastavit pravidla pro zpětné kontroly.

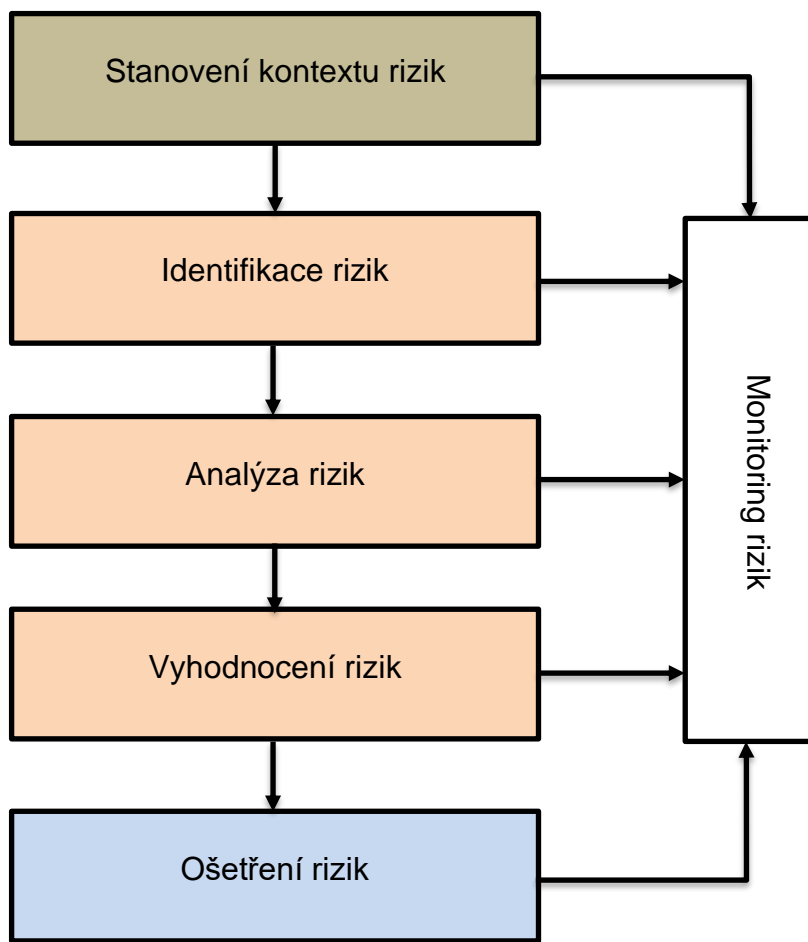
Ošetření rizik

Tato etapa bývá často označována i jako zvládnání rizik, která jako předposlední fáze plní účel vyřešení vzniklé situace, a to za pomoci zvolení vhodné strategie, která zahrnuje takové nástroje, které jsou individuálně efektivní pro konkrétní problém.

Monitoring rizik

Monitoringem lze označit celkový proces řízení rizik, od prvního kroku stanovení kontextu až po řešení problémů a jeho důsledků. Rozklíčováním problému a nastavením pravidel pro zpětnou kontrolu tento proces však končí pouze pomyslně. Obvykle se totiž v průběhu utvoří podmínky pro vznik dalších hrozeb, které jsou poté předmětem dalších procesů.

Na obrázku 1 jsou zobrazeny fáze procesu řízení rizik.



Obr. 1 Proces řízení rizik

2.3 Metody pro identifikaci rizik

Proces identifikace rizik zahrnuje několik kroků, a to důkladnou volbu metody pro identifikaci, samotnou identifikaci rizik, sestavení seznamu zjištěných rizik a jeho následné respektování. Celý proces je vhodné v pravidelných intervalech opakovat, a to z důvodu možného nezaregistrování všech rizik současně, objevení nového rizika, a v neposlední řadě z důvodu udržování aktuálních strategických plánů, pomocí kterých je průběžně dosahováno nastavených cílů a při zasažení rizika by nastavené procesy byly významně ohroženy (De Ceuster, 2010). Důležitým bodem je i správná definice rizika a co nejpřesnější predikce dopadů, které může případně způsobit. Každá fáze, od počínající hrozby, jejího průběhu a důsledků si vyžaduje přesný popis pro snadné a rychlé řešení v případě, že situace skutečně nastane (Korecký a Trkovský, 2011).

V následující části budou představeny nejpoužívanější metody pro identifikaci rizik, a to checklist, brainstorming, SLEPTE analýza, SWOT analýza, metoda Delphi a identifikace pomocí norem, na niž poté navazuje kapitola řízení rizik.

2.3.1 Identifikace pomocí checklistu

Zachycení nebezpečí rizika metodou checklistu neboli kontrolního seznamu spočívá v přípravě seznamu, který zahrnuje veškeré hrozby, které se mohou v okolí podniku vyskytnout nebo příčiny, které je mohou potencionálně způsobit (De Ceuster, 2010). Otázky, na které je možné odpovědět ano–ne, popř. s doplněním mezistupňů na principu „téměř souhlasí“ apod., a jsou definovány na základě vnitřních předpisů a podléhají důkladné kontrole jejich relevantnosti. Ty jsou obvykle předkládány na základě předchozích zkušeností nebo po konzultaci s odborníkem sestaveny na míru individuálním požadavkům podniku (Šefčík, 2011).

Samotná identifikace touto metodou probíhá kontrolou seznamu. Pověřený pracovník vyhodnocuje seznam otázek zmiňovanými uzavřenými odpověďmi, které přesně definují stav daného bodu. Největší výhodou této metody je snadné a rychlé provedení, jako nevýhodu naopak lze shledat v přesně stanovených a v průběhu kontroly již neměnných požadavků, které je nutné zahrnout až při příští identifikaci hrozeb (Šefčík, 2011).

Dalším důležitým, avšak individuálním aspektem checklistu je jeho struktura. V závislosti na konkrétních potřebách lze jeho podobu vymezit do jednoduchého seznamu, tak jak je pravděpodobně využíván nejčastěji, až po velmi podrobné a složité formuláře, které zahrnují nejrůznější kritéria, pomocí kterých lze odhalit riziko. Tato metoda bývá často přirovnávána k auditu, kdy za pomocí seznamu určitých kritérií povoláná osoba pouze rozhoduje, zda seznam zcela vyhovuje skutečnosti, částečně, či vůbec nevyhovuje (Šefčík, 2011).

2.3.2 Identifikace pomocí brainstormingu

Metoda nazývaná jako brainstorming představuje aktivitu, které se může zúčastnit pár i menší skupina lidí, kdy jeden z účastníků je pověřen rolí zapisovatele a jeden rolí vedoucího. Celý proces lze rozdělit do několika fází (Osborn, 1993):

- definice cíle schůzky, přesné určení tématu, pověření účastníků do funkcí zapisovatele a vedoucího,
- samotné navrhování řešení, které probíhá volným předkládáním nápadů týkajících se tématu, veškeré myšlenky musí být zapsány během určitého časového limitu,
- zhodnocení nápadů, další rozpracování a diskuze.

Základními pilíři, na kterých proces brainstormingu stojí, je snaha o vyprodukování co nejvíce nápadů za předpokladu, že během schůzky panuje taková atmosféra, že se nikdo z účastníků neobává vyjádřit i více kontroverzní a originální nápady (De Ceuster, 2010). Nové myšlenky, které jsou v rámci této metody předloženy, v tomto případě hrozby rizik, vycházejí již z přechozích zkušeností a jsou obohaceny o nové poznatky a nápady, jak jejich dopadům předejít.

Hlavní zásady diskuze v rámci brainstormingu tedy spočívají v tom, že je korigována moderátorem, tým nemůže tvořit mnoho účastníků z důvodu, aby pro každého vznikl dostatek prostoru pro vyjádření názoru, přičemž platí pravidlo vyjadřování pouze ke stanovenému tématu. Pro diskusi je předem přesně stanovené téma, stejně jako přesné časové rozmezí, během kterého je každý z účastníků oprávněn předložit jakoukoliv myšlenku bez ohledu na její reálnost, upřednostňována je kvantita nákladů oproti kvalitě, jelikož čím větší množství nápadů je předloženo, nastává tím vyšší pravděpodobnost vyselektování skutečně směrodatných a kvalitních myšlenek pro řešení dané situace (Osborn, 1993).

2.3.3 Identifikace pomocí SLEPTE analýzy

Analýza SLEPTE se zabývá charakteristikou vnějšího prostředí podniku za účelem vymezení veškerých faktorů, které mají nějaký vliv. Pomocí této analýzy lze tedy identifikovat veškerá rizika, jejich podobu, možný vývoj a dopady, přičemž jsou rozdělena do několika kategorií (Mallya, 2007). Vycházející ze základního modelu PEST vymezuje SLEPTE analýza tyto faktory, které se mohou stát rizikovými nejen pro start-up: sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické.

Sociální faktory (Social)

Lidé a společnost, která se neustále vyvíjí, hrají v ekonomice velmi významnou roli. Faktory společenské neboli sociální mají vliv v ohledu poptávky po zboží, částečně utvářejí podobu trhu práce a celkově místní společnosti. Změnami ve společnosti se průběžně odehrávají změny ve složení populace, průměrných příjmech nebo aktuálních trendech, což má do jisté míry vliv na nákupní chování, které částečně definuje poptávku a odbyt produktů (Váchal a Vochozka, 2013).

Legislativní faktory (Legislation)

Právní aspekty a z nich vyplývající zákony, předpisy a směrnice z moci vlády daného území. Přímý vliv a potencionální riziko představují právní úpravy zasahující trh a mohou se v průběhu let postupně měnit a komplikovat tak podnikání. Pro některá odvětví platí velmi přísné legislativní podmínky, a navíc pokud se firma rozhodne expandovat na zahraniční trh, musí být seznámena i s riziky nového trhu dané země (Váchal a Vochozka, 2013).

Ekonomické faktory (Economic)

Faktory vyplývající z fungování místního hospodářství jsou v rámci této analýzy nazývány jako ekonomické. Hospodářský cyklus, který funguje na principu neustálého opakování vrcholů, sestupů, propadů a opětovného růstu, s sebou přináší vliv svých hlavních ukazatelů, které tvoří celkový ekonomický růst, nezaměstnanost, měnový kurz a inflace. Tyto aspekty se spolu s hospodářstvím stále vyvíjejí a jejich kolísání je přirozenou záležitostí. V ohledu identifikace rizik je však nutné je stále sledovat z důvodu nečekaných změn, které může způsobit náhlý propad určitého odvětví, přírodní katastrofa a další vlivy (Váchal a Vochozka, 2013).

Politické faktory (Political)

Úzce spjatý s právními a ekonomickými aspekty jsou politické faktory, které se s nimi vzájemně propojují. Legislativní úpravy a celková podoba trhu je přímo ovlivňována politickými rozhodnutími a členstvím v různých organizacích, např. v Evropské unii, která rovněž udává svými směrnicemi restrikce v jednotlivých odvětvích. Z hlediska řízení rizik je vhodné tyto faktory sledovat z důvodu hrozby

rozpadu organizace, rozpadu vlády, občanské války a mnoho dalších faktorů, které jsou více pravděpodobné, než se může zdát (Váchal a Vochozka, 2013).

Technologické faktory (Technological)

Téměř každé podnikání je závislé na technologii a komunikačních prostředcích. Toto odvětví je jedno z nejrychleji rostoucích na světě. Dynamické prostředí moderních technologií nabízí nespočet příležitostí, jak využít potenciál každé společnosti naplno. Oproti tomu je však nutné respektovat rizika, která s sebou tyto vymoženosti přináší. Největší hrozbou může být únik citlivých dat nebo velké selhání techniky, které způsobí částečné nebo úplné zastavení výroby (Váchal a Vochozka, 2013).

Ekologické faktory (Ecological)

Přírodě, ekologii a udržitelnému rozvoji je v posledních letech přikládán čím dál tím větší význam. Zhruba od poloviny 20. století se však začaly objevovat první náznaky uvědomění nutnosti ekologického chování a snahy o trvale udržitelný rozvoj. S tím úzce souvisí důkladné pozorování veškerých přírodních vlivů na společnost. V případě, že nastane nadměrné globální oteplování, extrémní počasí nebo rozlehlé požáry, je nutné v procesu identifikace rizik stanovit krizový plán, jak se v takové situaci zachovat, se snahou zachování plynulého provozu (Mallya, 2007).

2.3.4 Identifikace pomocí SWOT analýzy

SWOT analýza představuje jeden z nejvýznamnějších nástrojů strategického plánování, které rovněž zahrnuje identifikaci a řízení rizik. Zabývá se analýzou vnitřního prostředí podniku, tedy aspektů, které mohou pozitivním či negativním způsobem ovlivnit jeho další směřování. Zkratka zahrnuje čtyři základní zkoumané oblasti: silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby threats (hrozby). I přesto, že analýza zahrnuje rovněž charakteristiku silných stránek a příležitostí, je stále efektivním nástrojem v risk managementu, jelikož i zdánlivě výhodné příležitosti a silné stránky se mohou postupem času, pod různými vlivy, přeměnit v riziko (Korecký a Trkovský, 2011). Do jednotlivých druhů faktorů lze zařadit následující aspekty z vnitřního i vnějšího prostředí podniku (Kotler a Keller, 2013):

- **Silné stránky (Strengths)** – faktory, které je vhodné posilovat a využívat jejich potenciál k růstu – např. jedinečný produkt, historie a tradice značky, silná pozice na trhu, tradice značky, unikátní produkt, silný odbyt, geograficky výhodné umístění pobočky.
- **Slabé stránky (Weaknesses)** – aspekty, které vycházejí z vnitřního nastavení podniku, které je zapotřebí eliminovat – např. špatně nastavená strategie, nereálné cíle, nekvalitní produkty, časté reklamace, nespolehliví dodavatelé, krátká historie a neznámé jméno.
- **Příležitosti (Opportunities)** – podněty vnějšího okolí, které se naskytují pro uchopení jako příležitost k růstu a rozvoji – vstup na nový trh (např. zahraniční), vývoj nového produktu, přepracování strategie a cílů, zavedení nového produktu, nábor nových zaměstnanců a rozšíření týmu.
- **Hrozby (Threats)** – rizika vnějšího prostředí, které mohou přímo v různé míře ovlivnit kondici podniku, je zapotřebí je průběžně sledovat a vyhodnocovat – přírodní katastrofy, pád politického systému, vstup nové konkurence na trh, ztráta největšího dodavatele či klienta.

SWOT matice

Z provedené analýzy a identifikace jednotlivých faktorů vnějšího i vnitřního prostředí podniku lze vyhodnotit jeho celkový stav, pozici na trhu, příležitosti k rozvoji i veškeré hrozby. Na základě získaných dat lze tedy sestavit čtyři dílčí strategie, které vycházejí z definovaných faktorů. Je možné je rozdělit do dvou skupin, přičemž jedna je zaměřena na posilování silných stránek a druhá naopak na intenzivní eliminaci slabých stránek. Tímto uskupením vzniká SWOT matice, které zahrnuje tyto strategie řízení a identifikace rizik, jak zároveň prezentuje tabulka 1 (Kotler a Keller, 2013):

- *S-O strategie* – rozvoj silných stránek a strategií pro růst,
- *W-O strategie* – eliminace slabých stránek,
- *S-T strategie* – využití potenciálu silných stránek,
- *W-T strategie* – intenzivní eliminace hrozeb.

Tab. 1 SWOT matice

		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	S-O strategie	W-O strategie
	Hrozby	S-T strategie	W-T strategie

Zdroj: (Kotler a Keller, 2013)

Pro komplexní situační analýzu jak v rámci strategického řízení, tak v identifikaci rizik, poskytuje SWOT matice podrobný pohled na nejrůznější okolnosti. Hlavní výhody tedy spočívají v posouzení různých variant strategických plánů, které je možné dle aktuálních potřeb individuálně kombinovat. Součástí každé dílčí strategie tak může být i predikce možných rizik, která mohou přijít z nejrůznějších příčin (Kotler a Keller, 2013).

2.3.5 Identifikace metodou Delphi

Metoda Delphi neboli Delfská metoda představuje skupinové řešení pomocí nejrůznějších prognóz a předkládání myšlenek, přičemž skupina je tvořena experty, a výstupy z tohoto jednání jsou využívány k dalším analýzám. Lze ji tedy přirovnat k metodě brainstormingu, s tím rozdílem, že standardním postupem u metody Delphi je i sdílení názorů prostřednictvím vyplňování dotazníků, které je opakované až do té doby, dokud nedojde k většinové shodě celého týmu (Smejkal a Rais, 2013).

Hlavní principy metody jsou tedy založeny na poskytování zpětné vazby formou zodpovídání otázek, kdy je navíc každá odpověď zdůvodněna a poskytuje tak detailnější rozbor celé situace, což je ovšem podmíněno zvýšenou časovou nenáročností (Schwalbe, 2011).

Využití této metody je vhodné využít za předpokladu, že nelze využít přímé pozorování zaměstnanci z vlastních zdrojů, nebo v počátečních fázích projektu, kdy podnikatel není ještě dostatečně podrobně seznámen s problematikou a přenechá tak analýzu problému odborníkům, kteří poskytnou odborný posudek a zároveň

stanoví samotné výzkumné otázky. V ohledu plánování a stanovování prognóz, včetně identifikace rizik, je metoda Delphi efektivním nástrojem, díky kterému lze efektivně sestavit např. seznam rizik, se kterým lze dále pracovat v rámci dalších analýz (Smejkal a Rais, 2013).

Postup, který je stanoven dle hlavních zásad a principů celé metody, lze rozdělit do několika fází (Smejkal a Rais, 2013):

- **utvoření podmínek** – vytvoření skupiny expertů o několika členech, za předpokladu zachování jejich anonymity, oficiální pravidla hovoří o utvoření týmu, který tvoří 15–35 odborníků, zároveň tato fáze zahrnuje utvoření řídicí komise,
- **dotazník** – stanovení otevřených otázek týkajících se tématu, sestavení dotazníku, kontrola relevantnosti a smysluplnosti dotazníku,
- **sběr dat** – odpovědi musí být zdůvodněné, zároveň mohou být experty v průběhu jednání měněné,
- **vyhodnocení výsledků** – po kterém následují další kola až do takového počtu, který je dostatečný pro stanovení dostatečných výsledků, ale především se experti musí ve svých odpovědích většinou shodovat, pokud tomu tak není, je nutné opakování celého cyklu,
- **opakování celého procesu,**
- **uzavření** – po získání uspokojivých výsledků jako souhrn dat ze všech kol dochází k uzavření diskuze, po kterém následuje statistické zpracování výsledků, za předpokladu většinové shody všech účastníků.

Hlavní výhody této metody spočívají především v její flexibilitě, zpracování tématu odborníky a získání nezávislé expertní analýzy, řízení procesu s intenzivní diskuzí a v neposlední řadě fakt, že výsledky jsou zpracovány až po alespoň částečné shodě většiny účastníků, ke které lze dojít po neustále opakovaných obhajobách názorů a diskuzích (Smejkal a Rais, 2013).

Naopak nevýhody lze shledat ve výběru expertů, tak aby jejich vědecké znalosti co nejvíce odpovídaly požadavkům, tvorba dotazníku tak, aby byl co nejvíce přizpůsoben individuálním potřebám, riziko konečné neshody expertů, časová

náročnost nebo nutnost dlouhodobého ověřování stanovených predikcí, která brání rychlému a efektivnímu vyhodnocení metody (Smejkal a Rais, 2013).

2.4 Standardy v oblasti řízení rizik

Před podrobnějším zaměřením na problematiku standardů v oblasti řízení rizik je nejprve nutné se seznámit s podstatou mezinárodních standardů ISO, jejich základními náležitostmi a funkcemi. Zkratka ISO (*International Organization for Standardization*) je názvem světové federace sdružující národní normalizační organizace jednotlivých států (ISO.org). Již od svého vzniku, roku 1947, sídlí ve švýcarské Ženevě. Mimo Českou republiku, která je zde zastupována od roku 2009 Úřadem pro technickou normalizaci, meteorologii a státní zkušebnictví, ji tvoří více než 160 členských států, které zde jsou, jak již bylo zmíněno, zastoupeny místními normalizačními institucemi.

Hlavní činností, kterou se organizace ISO zabývá, je tedy tvorba mezinárodních norem ISO a dalších dokumentů, které korigují normalizaci všech odvětví, vyjma elektrotechniky. Nejčastěji se s jako výstupem činnosti organizace můžeme setkat v podobě norem ISO, které udávají pokyny např. ve směru technických standardů výroby, jakosti produktů a v neposlední řadě i standardy v oblasti řízení rizik (ISO.org).

Zaměříme-li se na užití standardů ISO v oblasti řízení rizik, můžeme se zde setkat s několika normami upravujícími risk management v obecné rovině a také se speciálně upravenými pro řízení rizik v odvětví zdravotnických prostředků nebo pro hodnocení bezpečnosti a ochrany zdraví pro práci. Nejčastěji využívanými jsou však normy ISO 31 000 a 31 010, korigující aplikaci risk managementu ve většině běžných odvětvích (ISO.org).

ISO 31 000

Mezinárodní standard ISO 31 000, který je vydávaný spolu s dalšími Mezinárodní organizací pro standardizaci ISO (*International Organization of Standardization*), zahrnuje základní zásady a směrnice risk managementu neboli řízení rizik. Tato norma tedy obsahuje určité návody, jakým způsobem lze optimalizovat systém řízení rizik v organizaci, včetně definice veškerých procesů, které jsou nezbytnou

součástí. Oficiální znění vydané roku 2009, je aplikovatelné napříč všemi odvětvími, avšak s individuálním přístupem v jednotlivých odděleních podniku, přičemž o rok později vyšla i jeho aktualizace a podpora v podobě ISO 31 010:2010 (ISO.org).

Principy ISO 31 000

Norma ISO obsahuje definice zásadních teoretických východisek, na základě kterých jsou postaveny principy řízení rizik dle jejího znění a bez jejichž znalosti není možné strategii efektivně implementovat. Zahrnuje vymezení následujících základních pojmů, se kterými je zapotřebí se seznámit v rámci řízení rizik nejen pomocí norem ISO, zároveň lze díky jejich znalosti **rizika identifikovat**. Definice pojmů jsou součástí směrnice ISO 31 000:2018, která se jako doplněk oficiální normy věnuje podrobně risk managementu v podobě návodu, jak rizika identifikovat, řídit a eliminovat (ČSN ISO 31000, 2018):

- **riziko** – dopad určitého pocitu nejistoty na proces dosahování stanovených cílů,
- **stakeholder** – právnická nebo fyzická osoba chápána jako účastník řízení, který disponuje možností ovlivnit dopad rozhodnutí v rámci risk managementu,
- **událost** – určitá změna okolností, způsobena zpravidla vnějšími vlivy (příčiny) a způsobující další dílčí událost jako důsledek;
- **důsledek** – je způsobený již zmiňovanou událostí a jeho podoba je vyjádřena obvykle v číslech (např. pokles zisku),
- **kontrola** – činnost, díky které je sledováno riziko a jeho vývoj.

Proces identifikace a řízení rizik dle ISO 31 000

Postup rozpoznání, řízení a eliminace rizik na základě respektování zásad ISO 31 000:2009 a ISO 31 000:2018, který upravuje risk management, lze shrnout do několika etap (ČSN ISO 31000, 2018):

- *stanovení kontextu* – ujednání a ustavení hlavních zásad pro celý proces a rámcového postupu,
- *identifikace a posouzení rizik*,
- *analýza a vyhodnocení rizik*,

- *eliminace a korigování rizik* – učinění jistých opatření za tímto účelem,
- *soustavná kontrola a monitoring rizik*.

ISO 31 010

Jak již bylo zmíněno, modifikovaná norma ISO 31 010 byla vydána roku 2011 jako celoevropská norma za účelem podpory znění normy ISO 31 000. Od té se odlišuje především v tom faktu, že proces řízení a identifikace rizik pojímá mnohem podrobněji, vzájemně se tyto úpravy prolínají a doplňují (Hutchins, 2018).

Rozdíly jsou tedy zřetelné již v samotném přístupu k celému procesu, který oproti základní úpravě normy je důkladnější např. v ohledu průběžné konzultace, důrazném monitoringu a opakovaném přezkoumání rizik, nebo v zaznamenávání výsledků, které je mnohem podrobnější (Hutchins, 2018).

Celý proces řízení rizik je postavený především na kladení otázek, zjišťujících veškeré možné dopady, důsledky a možnosti prevence. Každý podnik s ohledem na jeho povahu a konkrétní potřeby je za řízení rizik odpovědný tak, že nelze žádnou metodu považovat za univerzální návody, pouze za rámcové obecné postupy, na základě kterých lze přesně modifikovat konkrétní postup na míru, obvykle za pomoci kvalifikovaných odborníků, neboť řízení rizik je velmi rozsáhlou a náročnou záležitostí, ač se tak nemusí zdát.

3 Analýza a hodnocení rizik

V rámci definování konkrétního plánu řízení rizik je nejprve je nutné identifikovaná rizika rozdělit na několik druhů dle různých kritérií. Obecně lze rizika vymežit do několika základních skupin (Janatka, 2009):

- **fyzická** – hrozby týkající se zázemí společnosti, technického vybavení,
- **morální** – především lidské zdroje, spolehlivost zaměstnanců,
- **finanční** – hrozba poklesu příjmů, kolísání měnových kurzů,
- **skutečná** – rizika, která si lze pojistit, např. havarijní pojištění vozidla,
- **spekulativní** – úvahy o hrozbách, které nespádají do předchozích druhů, teorie o přírodních katastrofách, převratu politického systému apod.

Dalším důležitým členěním rizik je jejich rozdělení na vnější a vnitřní, zároveň i dle toho, zda je možné je ovlivnit, či nikoliv. Na základě této bližší specifikace je možné lépe zanalyzovat a nastavit celý proces řízení. Vnější vlivy působí na podnik především ekonomickými aspekty, lze mezi ně zařadit např. zvýšení cen u dodavatele, nárůst nezaměstnanosti na pracovním trhu nebo s ním související proměny v nákupním chování zákazníků. Vnitřní rizika lze definovat jako technická – např. selhání základního vybavení nebo morální – týkající se zejména zaměstnanců, jak je definováno již v základním členění výše (Janatka, 2009). Ovlivnitelná rizika jsou již ze své podstaty převážně interního charakteru, neboť do struktury podniku a nastavení interního procesu zasahuje výhradně jeho management, neovlivnitelná jsou hrozby přicházející obvykle zvenku, která je často i velmi obtížné vůbec předpokládat.

Po důkladné identifikaci a klasifikaci rizik, jejíž metody byly popsány v předchozích kapitolách, je nezbytné zjištěná rizika rozdělit do několika skupin dle druhu a stanovit míru jejich nebezpečí. Toho nelze dosáhnout bez zohlednění několika faktorů, které právě konkrétní aspekty každého rizika definují, tak aby management podniku byl schopný rychle zareagovat, v případě, že by ke kritické situaci opravdu došlo. U každé hrozby je tedy nutné si zodpovědět na následujících několika základních otázkách (Čermák, 2018):

- *Jaká je četnost výskytu?*
- *Při jaké příležitosti může riziko nastat?*

- *V jakém čase může dojít k ohrožení a na jak dlouhou dobu?*
- *Jaká je skutečná míra rizika a pravděpodobnosti?*

V otázce analýzy rizik po klasifikaci jejich druhů a zodpovězení základních otázek, které nastíní jeho přibližnou povahu a rozsah, je důležitým krokem provedení samotné analýzy. Před jejím započítím je však vhodné se seznámit s několika pojmy, které mimo předešlá obecná vymezení kontextu rizika, jeho oblasti, míry důsledků a další aspekty blíže specifikují a je tak umožněno riziko lépe identifikovat a pracovat se strategií jeho následovného ošetření. Je tedy důležité být obeznámen s pojmy, jako je aktivum, hrozba, zranitelnosti či nebezpečí, správně definovat jejich umístění v podniku a vliv na celkový provoz (Janatka, 2009).

3.1 Metody analýzy rizik

Analýza rizik je rovněž velmi důležitou a nepostradatelnou etapou v procesu řízení rizik. Včasným zachycením, analýzou a ošetřením rizik je možné efektivně zabránit až ničivým dopadům, které by znamenaly problémy pro celý podnik. Výběr vhodné metody pro analýzu rizika je proto také velmi důležitým krokem, který by neměl být podceňován (Čermák, 2018). V obecném kontextu lze analýzy rizik rozdělit na dvě základní metody, které dále zahrnují dílčí specifické metody, které budou vymezeny v následujících kapitolách (Smejkal a Rais, 2013):

- **kvantitativní metoda** – analýza založena na matematických výpočtech rizika využitím získaných dat o četnosti výskytu, výstupem takové analýzy je tedy číslo, vyjadřující pravděpodobnost vzniku události,
- **kvalitativní metoda** – tato analýza je naopak založena na zevrubném popisu pravděpodobnosti vzniku události, výstupem je vyjádření míry rizika slovem na určité škále rozsahu.

3.2 Metoda FMEA

Zkratka FMEA (*Failure Mode and Effects Analysis*) označuje jednu z metod analýzy rizik, která je založena na vymezení pravděpodobného výskytu vad a jejich následků, přičemž primárním cílem je identifikovat především přesnou lokaci vzniku a získání dat již ve fázi plánování výroby a díky tomu ušetřit značné množství nákladů za případné chyby. Její výsledky bývají obvyklým podkladem pro stanovení

směrnic či předpisů, které dále určují kvalitu ostatních produktů. Postup celého procesu metody lze rozdělit do několika základních fází (Nenadál, 2008):

1. Získání a utřídění základních informací.
2. Analýza chyb.
3. Hodnocení chyb.
4. Optimalizace procesu, kontrola.
5. Zkompletování a vyhodnocení výsledků.
6. Uzavření procesu a shrnutí.

Hlavní výhody této metody jsou založeny především na strukturovaném a preventivním přístupu, díky kterému lze zabránit nežádoucím chybám a ztrátám, tím, že se provádí v tak rané fázi výroby výrazně usnadňuje a urychluje celý proces vývoje i výroby a v neposlední řadě podporuje i technickou stránku výroby, a to optimalizací efektivního využití strojů, kdy se nemusí některé etapy výroby opakovat kvůli výrobní vadě (Nenadál, 2008).

Na obrázku 2 je zachycená struktura metody FMEA, která slouží k definování závažných rizik jednotlivých kroků v různých procesech.

Krok procesu	Režim potenciálního selhání	Potenciální účinněk selhání	Vážnost	Potenciální příčiny	Výskyt	Aktuální řízení procesu	Odhalení	Číslo priority rizika	Doporučená akce
Jaký je krok ?	Jakými způsoby se může krok pokazit ?	Jaký je dopad, pokud nastane selhání ?	Závažnost účinku (1 – 10)	Co způsobí, že se krok pokazi	Jak často jsou pravděpodobné příčiny ? (1 – 10)	Jaké jsou existující ovládací prvky, které buď zabraňují výskytu poruchového režimu, nebo detekují jeho výskyt?	Jak pravděpodobné jsou detekce poruchy nebo její příčiny ? (1 – 10)	Číslo priority rizika se vypočítá jako: Vážnost * Výskyt * Odhalení	Jaká jsou opatření ke snížení výskytu příčiny nebo ke zlepšení její detekce? Poskytněte akce na všech maximálních hodnotách čísla priority rizika a na hodnocení závažnosti 9 nebo 10.

Zdroj: (isixsigma.com, 2000)

Obr. 2 Struktura metody FMEA

Jak již bylo zmíněno, tato metoda je založena na strukturovaném a preventivním přístupu, který dokáže určit kritický krok daného procesu. K tomuto odhalení slouží čtyři zásadní body této metody, které jsou níže popsány (isixsigma.com, 2000).

Vážnost

Závažnost případu, selhání. Je hodnoceno na stupnici od 1 do 10. Vysoké skóre je přiřazeno událostem s velkým dopadem, zatímco nízké skóre je přiřazeno událostem s nízkým dopadem.

Výskyt

Pravděpodobnost výskytu poruchové či chybové události. Je hodnoceno na stupnici od 1 do 10. Vysoké skóre je přiřazeno často se vyskytujícím událostem, zatímco událostem s nízkým výskytem je přiřazeno nízké skóre.

Odhalení

Schopnost řízení procesu detekovat výskyt poruchových událostí. Je hodnoceno na stupnici od 1 do 10. Události selhání, které lze snadno detekovat řízením procesu, je přiřazeno nízké skóre, zatímco vysoké skóre je přiřazeno nenápadné události.

Číslo priority rizika

Celkové skóre rizika události. Vypočítává se vynásobením skóre závažnosti, výskytu a detekce. Událost s číslem priority s vysokým rizikem vyžaduje okamžitou pozornost. Zatímco události s číslem priority s nízkým rizikem jsou méně rizikové.

3.2.1 Metoda RIPRAN

Další metoda pro analýzu rizik je metoda RIPRAN, která je založena na velmi důsledném uchopení celého procesu a sestavování možných scénářů rizik, tedy vnímá analýzu rizik jako proces. Metoda RIPRAN, která je registrována ochrannou známkou, je autorským dílem Branislava Lacka. Její využití je vhodné nejen ve fázi přípravy a výzkumu, ale i v ostatních fázích projektu, včetně zpětného monitorování výsledků (Ježková, 2013). Již zmiňovaná tvorba scénářů, které jsou pro metodu specifické, je efektivně zakomponována v průběhu celého procesu, a to v logické posloupnosti v jednotlivých fázích.

1. Příprava analýzy rizik

Cílem první fáze je důkladná příprava veškerých potřebných materiálů a dat k provedení komplexní analýzy, a to dle definice postupu metody, formulářů a dostupných pokynů, na základě kterých je sestaven harmonogram veškerých analýz a také tým povolaných pracovníků (Ripran.cz).

2. Identifikace nebezpečí projektu

Druhá fáze, po provedení přípravy zahrnuje popis celého projektu, včetně podrobné predikce možných vlivů přicházejících z vnitřního i vnějšího prostředí, výsledkem pro další zpracování je seznam obsahující definici rizik a jejich scénářů, doplněný o seznam rizikových faktorů a další komentáře (Ripran.cz).

3. Kvantifikace

Tato fáze zahrnuje především vyhodnocení pravděpodobnosti stanovených scénářů, rozsah možných dopadů za využití zejména seznamu, který byl sestaven v předchozí fázi, výsledkem je úplný seznam všech možných hrozeb a jejich scénářů, doplněný o míru pravděpodobnosti a možné důsledky. Výstup této fáze slouží k určení předpovědi události, která se může stát jako důsledek hrozby (hrozba – scénář), a naopak při hledání příčiny scénáře (scénář – hrozba). Je-li však definováno více možných scénářů, pravidlo dvojic není fixní, ale lze sestavit různé kombinace, např. trojicí hrozba – scénář 1 – scénář 2; scénář – hrozba 1 – hrozba 2 (Ripran.cz).

4. Zpětná vazba a snižování rizika

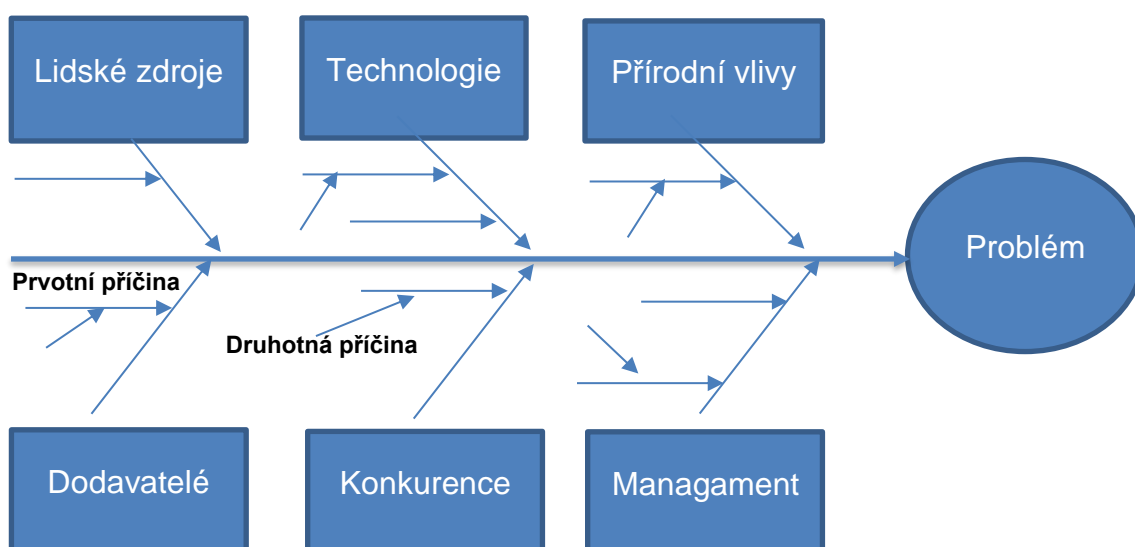
Následující fáze má za cíl vyhodnotit pravděpodobnost uskutečnění scénářů, jejich dopad a míru rizika za využití výstupu z minulé etapy (hrozby vs. scénáře), zkušenosti a jiných relevantních dat (Ripran.cz). Výsledek představují ucelené množiny dat ve složení hrozba – scénář – pravděpodobnost – dopad a zároveň je již známa úroveň předpokládaného rizika, která rovněž slouží jako jeden ze vstupů pro vyhodnocení celkové rizikivosti projektu (Ripran.cz).

5. Komplexní vyhodnocení

Poslední fází, jak již její název napovídá, je celkové vyhodnocení provedené analýzy a identifikovaných rizik využitím veškerých získaných dat a sestavených dokumentů v předchozích fázích. Komplexním výsledkem celé analýzy RIPRAN je velmi podrobné definování a vyhodnocení míry rizikovosti projektu a také detailní zpráva o celém procesu analýzy, jejíž data mohou představovat cenný zdroj informací pro další interní procesy (Ripran.cz).

3.2.2 Ishikawa diagram

Diagram Ishikawa (viz Obr. 3) je analytický nástroj sloužící k definici příčin rizik a jejich následků. Je proto často také označován jako diagram příčin a následků, který vychází z hlavního předpokladu o tom, že každé riziko přichází z určitého důvodu a způsobuje další navazující události. Vyhledávání příčin je obvykle rozdělen do několika hlavních oblastí, ze kterých pocházejí typicky rizika způsobena lidským faktorem, technickým zázemím nebo přírodními a meteorologickými vlivy, přičemž počet těchto oblastí není pevně stanoven a je zcela individuální dle daného podniku. Tyto příčiny jsou zaznamenávány pomocí brainstormingu a následně vyobrazeny do schématu, což představuje hlavní výhodu této metody pro svou přehlednost, mimo možnost využití nejen při predikci možných hrozeb, ale i při zpětném vyšetřování problému (Kruliš, 2011).



Zdroj: (managementmania.com)

Obr. 3 Ishikawa diagram

Postup sestavování diagramu je opět velmi specifickou záležitostí každého podniku v závislosti na jeho potřebách, obecný postup se však dá vymezit do několika základních bodů, sloužící jako osnova pro individuální uchopení (Kruliš, 2011):

- **sestavení pracovního týmu** – obvykle skupina zaměstnanců pracující na projektu, který je předmětem řízení, popř. celý podnik v případě start-upu; tým pracovníků, kteří mají s problémem co do činění,
- **definice problému** – napsání řešeného problému jednoduchou formou doprostřed velkého papíru, vykreslení čar tak, jak je vyobrazeno ve schématu výše,
- **definice oblastí příčin** – zaznamenání oblastí, ze kterých lze očekávat příchod rizik jako konec vyznačených čar,
- **definice příčin** – zapsání možných příčin k vymezeným oblastem,
- **vyhodnocení příčin** – váhovým koeficientem,
- **analýza příčin** – které se dle koeficientu jeví jako nejzávažnější,
- **vymezení řešení příčin.**

3.2.3 McKinseyho model 7S

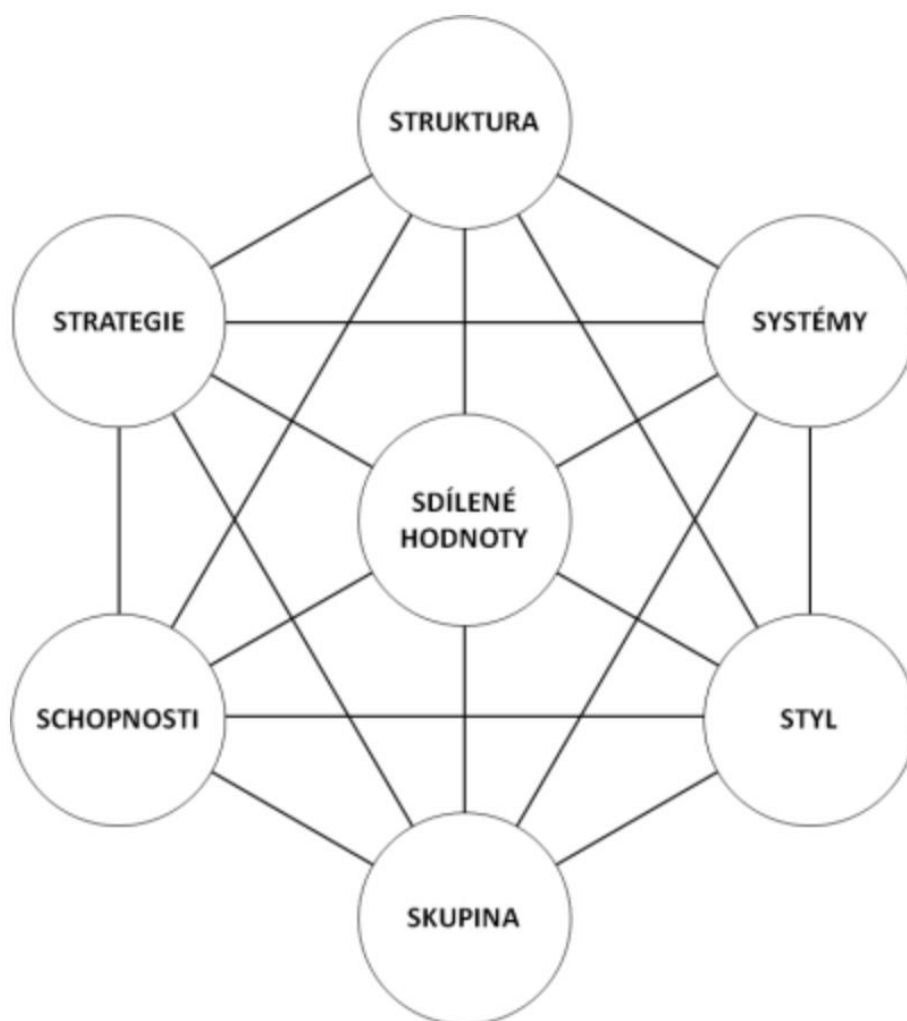
Model McKinsey, jehož název je odvozen z poradenské firmy McKinsey, která tuto strategickou analýzu předkládá jako své autorské dílo. Model 7S je využíván za účelem analýzy základních faktorů, které představují hlavní pilíře v otázce vedení podniku, realizace strategie a dosahování cílů. Je tedy stavěn na myšlence, kdy je organizace chápána jako množina sedmi zásadních faktorů, které se navzájem prolínají a ovlivňují (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013).

Princip modelu 7S je aplikovatelný v jakémkoliv prostředí v libovolné fázi vývoje projektu. Faktory, které tvoří uskupení 7S definují různé aspekty vnitřního prostředí podniku (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013):

- **strategie** – nastavené plány a metody, jak si vybudovat a udržet konkurenční výhodu, zároveň dosahovat stanovených cílů,
- **struktura** – rozložení jednotlivých oblastí činnosti podniku tak, aby jejich plnění bylo efektivní,
- **systemy** – vymezení hlavních principů řízení podniku, komunikační nástroje, správa interních dokumentů,

- **styl** – způsob vedení komunikace vedení směrem k podřízeným a opačně, způsob vedení podniku a jeho efektivita,
- **spolupracovníci** – otázka lidských zdrojů, jejich řízení, motivace a komunikace v týmu,
- **schopnosti** – dovednosti a znalosti zaměstnanců, které jsou relevantní pro výkon pracovní činnosti, možnosti vzdělávání zaměstnanců,
- **sdílené hodnoty** – interní kultura a zvyklosti, základní firemní hodnoty a loajalita zaměstnanců.

Na obrázku 4 je zobrazeno propojení mezi jednotlivými faktory modelu 7S.



Zdroj: (Managementmania.com)

Obr. 4 McKinseyho model 7S

3.3 Eliminace rizik

Riziko je faktor, který je nutné brát neustále v úvahu, zároveň se všemi jeho náležitostmi, které s sebou přináší. Mnohým hrozbám není možné zcela zabránit, nicméně lze určitými způsoby vždy potlačit jejich příčiny či eliminovat dopady, které mohou způsobit (Paleček, 2006). V tomto ohledu je zapotřebí správně nastaveného plánu řízení rizik. Vzhledem k jejich nejrozličnějším příčinám, průběhům a dopadům je nutné ke každé hrozbě přistupovat individuálně, a to na základě zkušeností, výstupů z procesů hodnocení rizik a závažnosti očekávaných dopadů.

Rizika je možné eliminovat několika obecnými způsoby, které se od sebe v určitých aspektech liší a jsou tak aplikovatelné na různé druhy hrozeb (Smejkal a Rais, 2013):

- **redukce rizika** – např. vybudováním dostatečných záloh především finančních zdrojů,
- **přenesení rizika zajištěním náhrady** – v případě příchodu rizika přesunutí výroby do náhradního zázemí,
- **přenesení rizika pojištěním** – lze aplikovat na obecně předpokládaná rizika, která jsou pojistitelná, např. havarijní pojištění,
- **obcházení rizika** – např. v případě hrozby rizika odstoupení od kupní smlouvy,
- **podstoupení rizika** – uskutečnění obchodu i za rizikového průběhu s předpokladem pozdějšího řešení dopadů.

3.3.1 Strategie ošetření, snížení rizika

Pojem strategie ošetření rizika označuje způsoby a procesy, jak snížit důsledky rizik. Využitím jednotlivých strategií lze rizika např. přesouvat, eliminovat či podstoupit jejich průběh za přijatelných podmínek. Na základě kvalitně provedené identifikace a analýzy rizik lze zvolit vyhovující strategii tak, aby bylo snižování dopadů veškerých hrozeb co nejefektivnější.

Základní varianty strategií pro ošetření rizik byly již nastíněny v předešlé kapitole, dalším důležitým krokem po definici povahy rizika je výběr způsobu řešení nastalé

situace. Volba je uskutečňována na základě jednotlivých faktorů situace, např. dle pravděpodobnosti, očekávané míry důsledků, pojistitelnosti a možnosti způsobu ošetření alternativními způsoby (Korecký, Trkovský, 2011).

Výsledek analýzy rizik lze interpretovat pomocí několika parametrů, které vypovídají o přijatelnosti či nepřijatelnosti rizika, které je společně definováno několika různými faktory. Obecně je u hrozby vymezena riziková kapacita jako předpoklad nejvyšší možné peněžní ztráty a riziková tolerance jako nejvyšší možný akceptovatelný objem způsobené ztráty (Korecký, Trkovský, 2011).

Strategie ošetření rizik

K řešení rizik, ač je přístupováno nejrůznějšími způsoby, lze veškeré metody shrnout do čtyř základních strategií, na základě jejichž myšlenek se dále diferencují konkrétnější postupy. Souhrnně jsou tyto strategie označovány jako 4T (Tichý, 2006):

- **TAKE strategie** – postavena na principech vyhrazení nákladů, které by byly použity na pokrytí nákladů při řešení nastalé kritické situace; vhodná k využití k ošetření rizik, u kterých je velmi malá pravděpodobnost výskytu, a hrozba pouze minimálních dopadů na podnik.
- **TREAT strategie** – založena na důkladné prevenci a přesunech rizik, je nejlépe aplikovatelná v případě velmi vysoké pravděpodobnosti příchodu rizika, avšak s minimálními hrozícími dopady, lze se s ní setkat v podobě prevence – maximální snahy o eliminaci hrozby, diverzifikace – manipulace s riziky v rámci struktury podniku nebo alokace, která spočívá v efektivním a rovnoměrném rozmístění rizik.
- **TRANSFER strategie** – tato strategie zahrnuje především přenesení hrozeb na jinou fyzickou či právnickou osobu, která za něj automaticky přebírá odpovědnost, bývá obvykle aplikována v rámci ošetření rizik, která ač jsou velmi nepravděpodobná svým výskytem, přináší s sebou hrozbu fatálních dopadů.
- **TERMINATE strategie** – hlavním principem této strategie je vyhnutí se riziku s ohledem na veškeré další okolnosti, jeví se jako ideální řešení v situacích, jejichž ničivý dopad lze snadno předpokládat, tedy v případě

rizik, která se mohou vyskytnout s velmi vysokou pravděpodobností za předpokladu velmi ničivých důsledků.

Mimo tuto nejrozšířenější metodu 4T lze způsoby, jak se vypořádat s riziky, rozdělit na několik základních druhů, jejichž principy jsou rovněž součástí této metody, mohou však stát a být realizované i samostatně (Tichý, 2006):

- **ošetření rizik** – neboli migrace znamená vyřešení pouze jednoho, největšího a nejzávažnějšího rizika a pouze těch, která jsou součástí vymezeného kontextu řízení rizik, tato metoda je obvykle aplikována při vysokém počtu rizik, na jejichž řešení nestačí kapacity týmu risk managementu,
- **přenesení rizika** – předání rizikové činnosti jinam, např. rizikové práce dodavateli (typicky zpracování účetnictví, přenesení záruky apod. Tuto variantu je vhodné zvolit za předpokladu, že se jedná o ekonomicky výhodné řešení pro obě strany,
- **vyhnutí se riziku** – nerealizování původního záměru a tím úplné zrušení příležitosti pro příchod konkrétního rizika, aplikovatelné v situaci, kdy hrozí extrémně vysoké riziko nebezpečí,
- **zmírnění rizika** – zavedení určitého preventivního opatření za účelem eliminace příčin, pokud je však možnost hrozby zmírnit např. formou sdílení nebo připojištěním,
- **akceptace rizika** – dobrovolné podstoupení rizikové situace, bez učinění jakýkoliv opatření, typicky v situaci, kdy nebezpečí je příliš malé a nepravděpodobné, zároveň za předpokladu minimálních dopadů.

3.3.2 Monitoring rizik

Proces monitoringu rizik zahrnuje pravidelně obnovovanou databázi hrozeb jako seznam veškerých možných nebezpečí, která se mohou objevit ve všech fázích projektu. Tento seznam je zpravidla transparentní povahy, přístupný všem zúčastněným subjektům a osobám. Nedílnými součástmi monitoringu jsou především soustavné kontroly příznaků současných i budoucích rizik, hodnocení procesů v otázce identifikace, analýzy, řízení a ošetřování rizik, vyhodnocení rozdílů mezi očekávaným průběhem a skutečností, sledování stavů a jevů indikujících

možný vznik rizika v budoucnosti a v neposlední řadě určení vhodné strategie k ošetření rizik (Korecký a Trkovský, 2011).

Proces monitorování rizik, stejně jako každý jiný, se skládá z určitých vstupů, které jsou zpracovány specifickými nástroji, pomocí kterých vznikají výstupy pro další zpracování a využití při opakování procesu. Fáze monitoringu rizika využívá data získaná z následujících zdrojů (Korecký a Trkovský, 2011):

- registr rizik,
- plán risk managementu,
- podrobné zprávy z provedených analýz identifikace či ošetření rizik.

Za předpokladu plného využití zmíněných zdrojů jsou pomocí nástrojů, mezi které lze zařadit cyklicky opakované analýzy rizik, audit, pozorování či diskuze s odborníky, jsou generovány výstupy monitoringu, sloužící k dalšímu internímu zpracování nejen v rámci procesu řízení rizik (Korecký a Trkovský, 2011):

- aktualizace stávajícího registru rizik a interních nástrojů managementu,
- seznam návrhů změn, opatření a dalších doporučení,
- inovace či úplné přepracování strategických dokumentů a podnikatelského plánu.

Monitoring řízení rizik označuje tedy komplexní proces veškerých nezbytných činností risk managementu, který lze do jisté míry považovat za synonymum. Základní oblasti, kterými se zabývá a jejichž přednostní ošetření je klíčové pro fungování podniku, jsou zejména velmi vysoká rizika a také náhlé krizové situace, které by mohly způsobit závažné dopady, které jsou monitorovány neustálými analýzami, sběrem a vyhodnocováním nejrůznějších informací a situací za předpokladu vzájemné zpětné vazby mezi monitoringem a veškerými ostatními procesy, které jsou navzájem mezi sebou úzce provázány (Paleček, 2006). Veškeré výstupy z monitoringu jsou využity pro sestavení doporučení a návrhů opatření, které je vhodné aplikovat v rámci eliminace dopadů, jako jsou strategické nebo operativní změny v projektu, doporučení pro management či doplnění současného seznamu rizik jako výsledku již provedených analýz. Hlavní principy monitoringu spočívají v neustálém sledování vnitřního, vnějšího prostředí a jeho změn, identifikace rizik, kontrole efektivity jejich řízení a získávání zkušeností ze soustavného opakování celého procesu (Korecký a Trkovský, 2011).

4 Analýza a řízení řízení projektu GetFix.cz

Zpracování diplomové práce probíhalo ve vybrané společnosti GetFix Holding s.r.o. Jedná se o společnost, která působí v oblasti informačních technologií. Společnost navrhuje, vyvíjí a následně spravuje informační systémy. Na základě těchto zkušeností se společnost rozhodla investovat do vlastního projektu, který bude poskytovat služby v oblasti automobilového průmyslu. Jedná se o českou společnost se sídlem v Praze.

4.1 Představení projektu Getfix.cz

GetFix.cz (dostupné z: <https://getfix.cz>) je webová aplikace pomáhající vlastníkům motorových vozidel šetřit čas a zjednodušit objednávání do autoservisu. GetFix.cz je veden jako oddělený projekt společnosti GetFix Holding s.r.o., která projektu zajišťuje technické zázemí, odborné konzultace a vybavení k zajištění potřeb projektu.

Vize start-up projektu GetFix.cz je stát se prvním místem:

- kde budou lidé hledat, jak a kde opravit své vozidlo,
- kde se budou chtít autoservisy prezentovat,
- pro společnosti v oblasti poradenství správy vozových parků.

První myšlenka iniciující vznik startupu GetFix.cz vznikla z potřeby vyřešit problémy v oblasti oprav motorových vozidel. Jelikož v Česku dosud není žádná webová stránka, která dokáže poskytnout důvěryhodné a aktuální informace o více různých autoservisech, lakovnách a dalších. Zároveň poskytnout objednání do autoservisu z pohodlí domova. Myšlenka vytvoření takové webové aplikace není nová, avšak podobné pokusy o realizaci skončily neúspěchem.

V dubnu 2020 byla spuštěná první verze GetFix.cz, do které bylo zapojeno 30 servisů v Praze a okolí. Proběhlo první přijímání objednávek a testování webové aplikace. První dva měsíce od spuštění proběhlo prvních 50 objednávek do servisů. Na základě prvních provozních zkušeností probíhaly drobné úpravy systému.

Od července se přidávaly další neautorizované servisy z celé České republiky. V této době bylo na GetFix.cz zaregistrováno přes 85 autoservisů a bylo úspěšně

dokončeno prvních 100 objednávek. Na základě toho byla provedena analýza dosavadních výsledků a byly odhaleny následující chyby:

- **nepřehlednost služeb** – každý servis si mohl přidat služby, kterých dohromady bylo více než 230. To mělo negativní dopad jak na klienty, kteří se nevyznali ve velkém množství a příliš odborných službách, tak pro autoservisy, které strávily velkou část vyplňováním příliš konkrétních služeb, které si poté nikdo neobjednal,
- **malé pokrytí autoservisů** – při spuštění reklamní kampaně reagovali uživatelé z měst, kde jsme neměli žádný servis, to vedlo ke ztrátě potencionálního zákazníka a zároveň kapitálu vynaloženého na získání klienta,
- **špatné rozdělení/rozlišení servisů** – při vstupu do webové aplikace se na mapě ukážou jednotlivé servisy, které jsou u nás zaregistrované. Na základě analýzy bylo zjištěno, že jsou uživatelé zmatení a nevyznají se v kvalitě jednotlivých servisů,
- **nízké portfolio služeb** – v létě 2020 byla webová aplikace zaměřená pouze na online objednávání do autoservisu, ale toto portfolio je zapotřebí rozšířit a tím diverzifikovat riziko. Jednotlivé služby, které se připravují, budou popsány v následující kapitole.

V létě 2020, když došlo ke zjištění nedostatků webové aplikace, byly zastavené reklamní kampaně a veškerý kapitál byl investován do opravy a vylepšení stávající verze stránky. Jelikož společnost zanedbávala předčasnou analýzu rizik a následné pracování s riziky, tak se dostala do situace, ve které byla nucena uzavřít svoji činnost a investovat významný kapitál na opravu a vylepšení aplikace.

4.2 Popis jednotlivých služeb

Počáteční myšlenka celého projektu byla postavená na jedné poskytované službě. Jednalo se o službu pro řidiče, kteří si mohou online objednat konkrétní službu do vybraného servisu. Na základě analýzy, kterou společnost po spuštění projektu uskutečnila, zjistila nepříjemnou pravdu. Online rezervační systém do autoservisů by musel měsíčně zrealizovat přes 200 objednávek, aby pokryl provozní náklady projektu. Společnost účtuje servisu provizi za úspěšně dokončenou objednávku, která činí 15 %. Průměrná cena objednávky se pohybovala v rozmezí

od 2 000 Kč do 2 500 Kč. Průměrný hrubý zisk z objednávky se pohyboval okolo 400 Kč. Společnost má provozní náklady, které zahrnují nájem kanceláře, helpdesk webové stránky, dva zaměstnance na plný úvazek a další provozní náklady, které činí přes 90 000 Kč měsíčně. Variabilní náklady společnosti je marketingová činnost a další proměnné jednorázové náklady. Po dokončení analýzy se společnost rozhodla investovat do zlepšení webové stránky.

Na zdokonalení stránky se začalo pracovat od října 2020 a 1. března 2021 byla úspěšně spuštěna. Nová verze webové aplikace GetFix.cz zahrnuje širší portfolio služeb, které jsou níže podrobně popsány.

Přehlednější služby

Na staré verzi GetFix.cz, byl velký počet služeb, které měly řidičům usnadnit objednání do vybraného servisu, ale opak byl pravdou. Služby byly pro uživatele příliš specifické a docházelo k zmatení na straně uživatele webové platformy. Na základě tohoto zjištění byly vytvořeny nové služby, které byly s vybranými servisy konzultovány a předělány do formy s větší vypovídající hodnotou. Na staré verzi webu bylo přes 230 služeb, které byly rozděleny v 18 kategorií. V nové a přehlednější verzi je kategorií devět a počet služeb se snížil na pouhých 55. Nové služby jsou vytvořené na základě požadavků od uživatelů, ale také byly konzultovány s autoservisy, které jejich finální podobu schválily. Vznikla nová kategorie, která dříve na stránce neexistovala a která se zaměřuje na přihlášení a odhlášení vozidel. Společnost vytvořila dotazník pro zákazníky, ve kterém se zjišťovaly nedostatky webové aplikace. Na základě výsledků dotazníku byla přidána kategorie, do které se během měsíce zaregistrovalo přes 20 vybraných společností a fyzických osob, kteří se zabývají vyřizováním žádostí na registru vozidel.

Pojištění vozidel

Další novinkou na webové stránce je pojištění vozidel. GetFix.cz získal certifikát, od společnosti Modul Consulting s.r.o., která vlastní software, který nabízí zprostředkovatelům pojištění. Díky certifikátu daný zprostředkovatel získá přístup do sofistikovaného programu, který na základě požadavků vygeneruje různé druhy

pojištění, které lze ihned uzavřít. V programu lze upravovat především provizi za pojištění.

Pomoc s výběrem ojetého vozidla

Tato služba vznikla na základě poptávky klientů, kteří se často dotazovali na službu, která by pomohla s nákupem ojetého vozidla. Na GetFix.cz se zaregistrovali 4 specialisté v oboru. Každý specialista byl prověřen na základě jeho referencí. Dohromady pokryjí celou Českou republiku.

Tato služba byla rozdělená na dvě různé služby. První a také levnější varianta služby spočívá v prověření vybraného vozidla. Služba zahrnuje prověření historie, osobní prohlídku vozu u prodejce, testovací jízdu a vyjednávání slevy.

Druhá služba zahrnuje stejné úkony, ale navíc zahrnuje výběr vozu za klienta. Zákazník zadá poptávku vozidla a specialista mu najde několik variant, které následně prověří, a pomůže s výběrem nejlepší varianty.

GPS monitoring a kniha jízd

Mezi nové služby na webu GetFix.cz je monitoring vozidel. Tato služba je určena hlavně pro firmy, ale můžou ji využít i koncoví zákazníci. Pro získání této služby na webu GetFix.cz byla dohodnutá spolupráce s firmou SHERLOG SE, která je na českém trhu již 29 let. Využívají vlastní rádiovou frekvenci pro rádiové lokalizační systémy. GetFix.cz získal exkluzivní a jedinečnou nabídku, která zajistí konkurenceschopnost projektu Getfix.cz na českém trhu.

Správa vozového parku

Pro vznik této služby společnost najala specialistu, který se zabývá správou vozového parku a dalšími nabízenými službami již přes 20 let. Za účelem této služby vznikla nová podstránka na GetFix.cz (dostupné z: <https://getfix.cz/main/profirmy>), která je určena pro firemní zákazníky. Specialista určil požadavky, které musí stránka splňovat a na základě těchto požadavků byla stránka vytvořena. Stránka neobsahuje pouze správu vozového parku, ale mimo jiné i širší portfolio služeb:

- ***výběrové řízení*** – služba odborné pomoci s nastavením, realizací a vyhodnocením výběrových řízení. Tato služba zahrnuje analýzu stávajících

nákupních podmínek, komplexní přípravu výběrového řízení a nákupní strategie, vyhodnocení a následnou realizaci,

- **financování vozidel** – služba obsahuje analýzu současného stavu, přehled možností financování, výběr nejvhodnější varianty financování a následnou realizaci,
- **fleet audit** – jedná se o důkladnou revizi veškerých nákladů a zvyklostí spojených s vlastnictvím a užíváním vozidel. Služba se zaměřuje na výbavy a ceny vozidel, výběr vhodného výrobce a modelu, délky dodavatelských smluv a smlouvy o servisu a údržbě.

4.3 Realizační tým

Realizační tým startupu GetFix.cz tvoří sedm pracovníků a tři zaměstnanci na dohodu. Majitel společnosti, tři programátoři, grafik, projektový manažer, který sbírá požadavky od uživatelů aplikace, servisů a tyto požadavky dále transformuje na úkoly pro vývojářský tým. V současnosti se na realizaci podílí také specialista na správu vozového parku, který má bohaté zkušenosti v oblasti financování vozidel a výběrových řízení.

Hlavní představitel myšlenky, zakladatel a investor start-upu GetFix.cz Kirill Volskiy, má ekonomické vzdělání na vysoké škole Unicorn College a v posledních letech založil několik společností v oblasti informačních technologií, které se zabývají tvorbou webových stránek, vývojem komplikovanějších informačních systémů a následnou správou těchto systémů. Na vysoké škole se seznámil s dalšími představiteli, kteří figurují v jeho společnostech.

Hlavní programátor Jiří Šolc je technickým ředitelem GetFix Solutions s. r. o. vyvíjející software na zakázku. Společnost je dceřinou firmou GetFix Holding s. r. o. Na projektu GetFix.cz se podílí na vývoji a vytvoření funkčních procesů v interních systémech servisu a uživatele. V současné vývojové verzi poskytuje technický dozor nad projektem GetFix.cz.

Designér a front-end programátor David Šupík je autorem designu a vizuální stránky webové aplikace. Během 6leté praxe v oblasti webdesignu se spolupodílel na

několika informačních systémech a na nespočetně produktových webů. Při škole se účastnil půlroční praxe v Nizozemsku v designérské společnosti.

Jednatel společnosti a zároveň obchodní ředitel Stanislav Toman je zodpovědný za celý chod společnosti a vystupování navenek společnosti. Má ekonomické vzdělání na vysoké škole Unicorn College, kde se seznámil s majitelem společnosti, a od první myšlenky vzniku start-upu GetFix.cz je zapojen do obchodní činnosti a budování B2C segmentu společnosti.

Specialista na správu vozových parků, výběrových řízení a financování vozidel Jan Ulip, který inicioval rozšíření Getfix.cz na B2B trh, za který je plně zodpovědný a rozvíjí obchodní činnost v tomto segmentu. Během 20leté praxe v oblasti automobilů a financování vozidel získal bohaté zkušenosti, které teď využívá pro vybudování nového segmentu ve start-upu GetFix.cz.

Ostatní členové týmu jsou převážně studenty posledních ročníků Unicorn College v Praze, kteří již mají zkušenosti z předchozích stáží.

4.4 Analýza společnosti

V této kapitole bude provedená analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Nejprve bude provedená analýza SLEPTE, McKinsey model 7S. Na základě těchto analýz bude navazovat SWOT analýza. Tyto analýzy budou užitečné v následující kapitole identifikace rizik pro vytvoření checklistu a přípravy brainstormingu k identifikaci hlavních rizik.

4.4.1 SLEPTE analýza

První analýza je zaměřená na vnější okolí společnosti, která důkladně zanalyzuje makroekonomické okolí, které by mohlo ovlivnit budoucí chod společnosti. SLEPTE analýza patří mezi nejpoužívanější analýzy vnějšího prostředí.

Sociální faktory

Nejdůležitějším ukazatelem sociálního faktoru je demografická charakteristika. V případě webu GetFix.cz bude provedena analýza řidičů v České republice,

především počet držitelů řidičských oprávnění, věková struktura této skupiny a následně bude provedena analýza počtu registrovaných vozidel v České republice.

V tabulce 2 je demografická charakteristika vlastníků řidičského průkazu v České republice.

Tab. 2 Demografická charakteristika vlastníků ŘP v ČR

Věk	Muži	Ženy	Součet
	Počet ŘP	Počet ŘP	
18–25	256 037	227 436	483 473
26–34	462 180	443 293	905 473
35–44	648 739	611 030	1 259 769
45–54	672 875	567 849	1 240 724
55–64	537 916	416 563	954 479
65+	737 634	487 730	1 225 364
Celkem	3 315 381	2 753 901	6 069 282

Zdroj: (Ministerstvo dopravy ČR, 2021)

V České republice má platný řidičský průkaz 6 069 282 lidí, nelze o všech mluvit jako o potenciálních klientech. V případě skupiny obyvatelstva nad 65 let je velmi těžké tuto skupinu proměnit v potenciální klienty, jelikož jejich schopnost pracovat s počítači je nízká. Ze zkušenosti z testovací fáze GetFix.cz bylo zjištěno, že nejvíce využívají stránku GetFix.cz ženy ve věku 35 až 44 let. Tato skupina je nejvíce početná a řidičský průkaz vlastní více než 600 tisíc žen. Je důležité na tuto skupinu zacílit reklamu. Před spuštěním webové stránky GetFix.cz byl proveden průzkum, který předpověděl, že nejvíce budou stránku využívat mladší lidé, kteří chtějí na provozu svého vozidla ušetřit. Realita byla jiná webovou aplikaci GetFix.cz po ženách nejvíce využívali muži ve věku 55 až 64 let. Jelikož průzkum byl vytvořen z 1 000 respondentů a bylo dbáno na podobný počet respondentů z různých věkových kategorií, tak držitelů řidičského průkazu ve věku 55 až 64 let je dvojnásobně více než kategorie mužů ve věku 18 až 25 let.

Pro start-up GetFix.cz je důležité cílit různé reklamy na rozdíle věkové kategorie držitelů řidičského průkazu a maximalizovat účinky jednotlivých reklamních kampaní.

Legislativní faktory

Základní rámec nejen české legislativy, ale také celého evropského prostoru pro společnosti, které poskytují online služby, je nejaktuálnější zákon č. 101/2000 sb., o ochraně osobních údajů neboli GDPR, který vstoupil v platnost 25. května 2018. Problematiku společnost řešila s externí právníckou společností, která vysvětlila všechny podrobnosti, které musí být na GetFix.cz dodrženy. Změny, které proběhly se týkaly rozdělení souhlasu se zpracováním osobních údajů a souhlasu se zasíláním marketingových událostí. Dalším krokem společnosti bylo vytvoření možnosti odhlásit se z odběru novinek a dále vést seznam všech uživatelů, kteří souhlasili se zpracováním osobních údajů.

Mezi další legislativní faktory na webu GetFix.cz jsou jednotlivé obchodní podmínky, které jsou rozděleny do 3 dokumentů:

- *podmínky pro partnery,*
- *všeobecné podmínky užití webového rozhraní,*
- *podmínky pro řidiče.*

Všechny tři dokumenty s obchodními podmínkami je zapotřebí pravidelně aktualizovat na základě provedených změn stránky GetFix.cz. Následně tyto úpravy konzultovat s odborníky a informovat o změnách uživatele webu.

Ekonomické faktory

Mezi další významně ovlivňující faktory SLEPTE analýzy patří faktory ekonomické. V této oblasti je každý ukazatel základní makroekonomické identity důležitý. Pro společnost GetFix Holding s.r.o. je důležitý především ukazatel nezaměstnanosti. Jelikož společnost podniká v oboru autoservisů a informačních technologií. Avšak je důležité aktuálně sledovat i ostatní ukazatele, které mohou ohrozit chod společnosti mezi které patří:

- **Nezaměstnanost** – v České republice se drží nezaměstnanost na rekordně nízkých číslech. Tato situace je ekonomicky příznivá, ale pro společnost je

riziková, jelikož společnost podniká v oboru informačních technologií a s autoservisy. V tomto oboru se již dlouhodobě projevuje nedostatek dobrých a kvalitních pracovníků. Ať už se jedná o automechaniky nebo o programátory.

- ***Ekonomická stabilita*** – v dnešní době je těžké predikovat budoucnost na základě jednotlivých ukazatelů makroekonomické identity mezi které patří inflace, hrubý domácí produkt, míra úrokových sazeb, měnový kurz a platební bilance. V tento těžký čas je důležité pravidně sledovat míru inflace, která s největší pravděpodobností poroste. Jelikož všechny ekonomiky na světě snížily úrokové sazby na minimum a zvýšily nákupy aktiv centrálními bankami, což vede k jasnému problému v následujících letech. Státy jsou více zadlužené a reálné HDP klesá. Míra úrokových sazeb se dlouhodobě pohybuje na minimální hranici a centrální banky nemají prostor ke změnám. Tento stav by mohl vést ke kvantitativnímu uvolňování peněz, který napumpuje do ekonomiky nové peníze. Tento fakt nejspíš povede k razantní inflaci, která by se mohla dostat do rekordních čísel.

Tato situace je pro firmy velmi riziková, jelikož budou bojovat s tím, aby jejich investice porazily inflaci. Z tohoto důvodu se společnost rozhodla diverzifikovat své investice. Jak již bylo výše zmíněno webová aplikace GetFix.cz nyní nabízí větší portfolio služeb, které má zabezpečit ekonomické bezpečí společnosti.

Politické faktory

Důležitým faktorem pro začínající projekty či společnosti je politický faktor. Tento faktor ovlivňuje rozhodování, jestli v dané zemi je vhodné začít podnikat. V České republice je dlouhodobě stabilní ekonomika a vláda, která podporuje podnikatele. V Česku není velká byrokracie spojená s podnikáním, jako je tomu ve většině zemí Evropské unie. V posledním roce je podnikání spojené s rizikem, které způsobila pandemie COVID-19. Bohužel Česká republika je jednou z nejhůře postiženou zemí v Evropě. Tato situace není příznivá pro většinu společností.

Jelikož je Česká republika v Evropské unii tak se řídí i podle evropských zákonů, mezi které například patří i emisní norma Euro 6, která má platnost od 1. ledna 2015. Tato norma se zaměřuje na emise oxidů dusíku. Norma je zaměřená na

dieslové motory, které nesmějí vykazovat emise oxidů dusíku vyšší než 80 mg na ujetý kilometr. Evropská komise již zvažuje novou emisní normu Euro 7, která má vyjít v platnost již v roce 2025. Nové emisní předpisy budou obsahovat zpřísněné testy emisí. Nová emisní norma má za úkol rychlejší přesun od spalovacích motorů k elektromobilitě. Tento cíl je riskantní pro většinu výrobců automobilů, ale také i pro autoservisy, jelikož elektromobily nepotřebují tak častý servis jako vozidla se spalovacím motorem. Proto je důležité se postupně připravovat na snižování výroby vozidel se spalovacím motorem.

Technologické faktory

Identifikace a vyhodnocení technologických faktorů je důležitým faktorem SLEPTE analýzy a zásadním faktorem pro společnost, která podniká v informačních technologiích. Mezi technologické faktory se řadí informace, které se týkají nových technologií v oblasti IT. Webovou stránku je důležité pořád aktualizovat, optimalizovat a upravovat na základě nových trendů. Důležitým faktorem je zahrnout požadavky klientů a tyto požadavky zpracovávat s aktuálními technologiemi. Důležité je také sledovat okolí podniku, jaké technologie využívají pro dosažení cílů a být technologicky aktuální. Aktuálně na webu GetFix.cz je zapotřebí doladit několik technologických změn a úprav, které zajistí konkurenceschopnost:

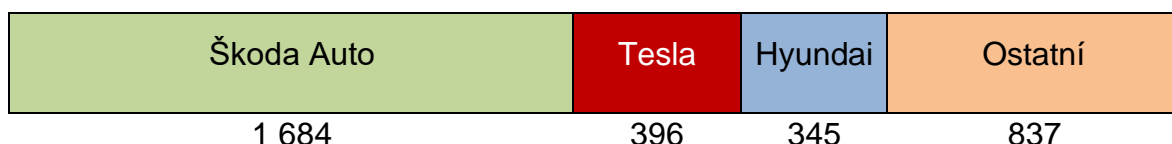
- *optimalizace,*
- *kontinuální update, pro udržení nejnovějších verzí,*
- *úprava pro stateless, pro možnost horizontálního škálování – pomáhá ke zvýšení hardwaru a softwaru,*
- *využití OneSignal pro přidání možnosti zasílat push notifikací,*
- *využití vertikálního škálování, pro zpracování většího množství požadavků – zvýšení výkonu datového serveru.*

Environmentální faktory

Mezi poslední část SLEPTE analýzy – a stejně jako v předchozích případech je důležité věnovat jí zvýšenou pozornost – patří faktor environmentální. Mezi hlavní environmentální faktory pro webovou aplikaci GetFix.cz patří elektromobilita, která

je velice řešeným a aktuálním tématem. Mezi hlavní důvody zavádění elektromobility je nulová produkce emisí a díky tomu snížení ekologické zátěže.

Ve světě, ale také v České republice roste podíl počtu elektromobilů, který v roce 2020 stoupl na 2,5 %. Česká republika je výjimečná především ve věrnosti obyvatelstva ke značce Škoda Auto a.s., která i v elektromobilitě drží první místo v prodeji (viz Obr. 5).



Zdroj: (elektrickevozy.cz, 2021)

Obr. 5 Prodej elektromobilů v ČR v roce 2020

Na základě tohoto růstu je důležité být na tento trend připraveni, jelikož se společnost setká s potřebou řešit elektromobilitu a pomoci klientům v České republice s elektrovozidly.

4.4.2 McKinsey model 7S

Druhá analýza se zaměřuje na vnitřní prostředí podniku. Model 7S lze využít ve všech fázích projektu a výsledkem je definování vnitřní strategie, dosahování cílů a komunikace mezi pracovníky. V následujících bodech jsou podrobně popsány základní pilíře modelu 7S.

Strategie

Společnost má postavenou strategii na 3 základních kamenech. Prvním pilířem strategie společnosti je pomoc všem řidičům motorových vozidel. Webová aplikace je vytvořená, aby si každý řidič mohl vybrat službu a objednat se do servisu. V případě, že si řidič nedokáže vybrat službu nebo se nevyzná na webové stránce GetFix.cz má možnost využít poradce na telefonu, tzn. že na webové platformě je online chat, který je k dispozici pro všechny uživatele stránky. Pomocí online chatu je klient hned propojen se servisním poradcem, který mu pomůže vybrat servis podle jeho požadavků a když bude řidič souhlasit, tak ho servisní poradce do servisu

objedná. Další možností je zavolat na podporu společnosti, kde řidiči vždy někdo pomůže a navede správným směrem.

Druhým pilířem start-upu je kvalitní portfolio servisů a vždy vycházet se servisy dobře. V případě, že má servis problém s platební schopností za objednávky, které byly vytvořeny přes GetFix.cz, vždy je společnost ochotná najít kompromis, který bude vyhovovat všem. Dalším plusem pro servisy je možnost zvolit si preferované služby, které na stránce GetFix.cz budou automaticky více propagovány. Díky tomu servis získá více objednávek služeb, které preferuje.

Třetím bodem strategie je kvalitní a propracovaný stabilní systém objednávek a všech dalších služeb na webu GetFix.cz. Tento bod je především důležitý k udržení konkurenceschopnosti, ale také aby naši řidiči měli dobré zkušenosti s webovou platformou.

Struktura

Startup GetFix.cz se skládá z malého přátelského kolektivu, který je organizován neformálně. Většina spolupracovníků se mezi sebou zná z Unicorn College. Navzdory tomu je hierarchie v týmu rozdělená a každý má různé kompetence, které ostatní členové týmu respektují.

Systémy

Interní systém, který využívá start-up GetFix.cz, je aplikace Asana, Inc, která pomáhá organizovat, sledovat a spravovat práci celého týmu. Asana, Inc má výhodu v její transparentnosti a jednoduchosti. Další výhodou je nastavení procesů uvnitř aplikace a vždy každý člen týmu může cokoli změnit v jednotlivém úkolu a povinnosti předat dalšímu členovi týmu. Na konci, když je úkol splněn, je k dispozici náhled, kdo a ským na dané funkci pracoval.

Styl řízení

Ve start-upu GetFix.cz je styl řízení velmi shovívavý, jelikož někteří spolupracovníci jsou stále studenti, tak se přihlíží na jejich vytíženost ve škole. Vlastní iniciativa zaměstnanců je brána velmi pozitivně. Každý zaměstnanec dostane určité zadání,

které poté řeší na základě vlastních nápadů a myšlenek. Každý člen týmu přemýšlí o tom, co je nejlepší pro projekt a co by mohl udělat pro to, aby fungoval nebo vypadal lépe.

Spolupracovníci

Pracovní tým se skládá z 10 členů, kteří byli popsáni v kapitole 5.3. Na projektu pracují stálí pracovníci a tým je dlouhodobě stabilní. Nedochozí k žádným konfliktním situacím a v případě, když k nim dojde, tak se vždy vyřeší na místě. V tento moment je práce přebytek a společnosti GetFix Holding s. r. o. se nedaří přijmout nové programátory.

Schopnosti

Většina zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání nebo ho právě dodělává. Společnost bojuje s nedostatkem kvalitních zaměstnanců, jelikož počet programátorů v České republice je na nízké úrovni. Ve společnosti se ještě před rokem zaučovali programátoři, kteří prošli firemní rekvalifikací, jenomže tento způsob byl nákladný a zabíral čas hlavnímu vývojáři a dalším programátorům. Proto společnost začala být aktivní na inzertních portálech, které jsou zaměřené na práce ve start-up projektech.

Sdílené hodnoty

Startup je velmi mladý projekt, který nemá ještě žádné tradice. Getfix.cz pořádá různé firemní akce. Vždy tyto akce probíhají v uvolněné atmosféře.

4.4.3 SWOT analýza

Na základě SLEPTE analýzy a analýzy modelu 7S bude vytvořena SWOT analýza. SWOT analýza je zpracována v následujících tabulkách, tabulka 3 je zaměřená na makro okolí a definuje příležitosti a hrozby. Tabulka 4 je zaměřená na mikro okolí a definuje silné a slabé stránky.

Tab. 3 SWOT analýza – příležitosti a hrozby

Makro okolí	
Příležitosti	Hrozby
Přechod do online prostředí	Nedostatek pracovníků
Minimální konkurence	Politická nestálost
Nové služby na webu GetFix.cz	Blížící se ekonomická krize
Inovace stránky	Zvyšování nákladů na marketing
Vybudování silné značky	Pokles kvality servisů na GetFix.cz
Servisní pokrytí po celé ČR	Nízké využití služeb starších lidí
Rozšíření se do více států EU	Nové legislativní požadavky
Přesun do B2B sektoru	Ekonomická nestálost
Elektromobilita	

Tab. 4 SWOT analýza – silná a slabé stránky

Mikro okolí	
Silné stránky	Slabé stránky
Vlastní vývojový tým	Nevymezené pracovní činnosti
Různorodé nové služby	Nízký průměrný věk zaměstnanců
Flexibilita zaměstnanců	Nový projekt bez pořádné analýzy
Prozákaznický přístup	Špatné reagování na rizika
Propartnerský přístup	Špatný systém na sbírání kontaktů
Nízká fluktuace zaměstnanců	Absence analýzy rizik
Kvalitní software pro řízení projektu	Špatná optimalizace systému
Online servisní rádce	Nízká praxe zaměstnanců
Samostatnost zaměstnanců	
Specialista na správu vozových parků	

5 Risk management projektu GetFix.cz

Společnost GetFix Holding s.r.o. je mladá firma, která zatím nemá žádný zabudovaný postup pro řízení rizik, jelikož rizika nikdy nebyla předem definována a nebyly nastavené procesy, které by v případě hrozby mohly být použité. Společnost vždy řešila rizika operativně až v ten moment, kdy nastala. Tento přístup k rizikům lze u začínajících společností či projektů brát za dostačující do té doby, než kvůli riziku společnost neuzavře svou činnost, jako tomu bylo v létě 2020, kdy byly odhaleny fatální chyby projektu GetFix.cz, které mohly být již dříve odstraněny.

Pro řízení rizik projektu GetFix.cz bude využita metoda RIPRAN, která bude rozšířená o konkrétní analýzy a metody. Kvantifikace rizik bude doplněna metodou FMEA, která zahrnuje odhad pravděpodobnosti výskytu příčiny rizika.

5.1 Identifikace a analýza rizik

Na základě toho, že společnost zatím žádná rizika v projektu neřešila, byl vytvořen checklist neboli kontrolní seznam, který byl vypracován na základě analýzy společnosti, která byla popsána v předchozí kapitole. Kontrolní seznam byl probrán s vedením společnosti a následně byly doplněné další položky. Na základě výsledků z kontrolního seznamu proběhl brainstorming, kde byla možná rizika prodiskutována se všemi členy realizačního týmu.

5.1.1 Výsledky kontrolního seznamu

Na základě zkušeností a analýzy společnosti byl vytvořen kontrolní seznam, který byl vyplněn sedmi zainteresovanými členy týmu GetFix.cz. Tento seznam tvoří 28 potenciálních rizik pro projekt. Na jednotlivé otázky týkající se rizik lze odpovídat ANO či NE.

Tabulka 5 zobrazuje vytvořený kontrolní seznam a počet odpovědí jednotlivých pracovníků. V následující kapitole budou analyzována rizika, která měla největší počet odpovědí ANO.

Tab. 5 Kontrolní seznam potenciálních rizik projektu

Pořadové číslo	Může být pro projekt kriticky rizikové:	ANO	NE
1.	Nedostatek pracovníků	6	1
2.	Odchod pracovníka týmu	3	4
3.	Práce členů na vícero projektech zároveň	2	5
4.	Nedostatečná kvalifikace zaměstnanců	5	2
5.	Chaoticky určené kompetence	7	
6.	Dlouhodobá nemoc klíčového zaměstnance	6	1
7.	Špatný timemanagement projektu	5	2
8.	Nezpracovaná dokumentace projektu	5	2
9.	Nedostačující optimalizace webové stránky	5	2
10.	Zastaralé technologie na webové stránce	4	3
11.	Nedostatečné testování nových funkcí	6	1
12.	Špatně navazující tasky pro rozšíření aplikace	4	3
13.	Zpoždění placení servisů	5	2
14.	Záporné hodnocení od uživatelů aplikace	4	3
15.	Malé pokrytí servisů v krajských městech	5	2
16.	Nízký zájem ze strany řidičů o online objednávání do servisu	7	
17.	Nízký zájem řidičů nad 60 let o online objednávání do servisu	1	6
18.	Ztížená legislativa pro online podnikání	2	5
19.	Právní chyby v obchodních podmínkách na webu	6	1
20.	Ekonomická nestálost České republiky	2	5
21.	Politická nestálost v České republice		7
22.	Nepřípravenost na elektromobilitu	1	6
23.	Pozdní reakce na online chatu stránky	1	6
24.	Špatné vycházení s autoservisy	7	
25.	Nedodržování procesů uvnitř projektu	3	4
26.	Velká konkurence v B2B sektoru	1	6
27.	Nezískání reálných akvizic v B2B sektoru	4	3
28.	Vysoké náklady na neúčinný marketing	7	

Jelikož kontrolní seznam byl zhotoven všemi zaměstnanci tak pro další analýzu budou vybrána rizika, na kterých se shodlo více než pět členů týmu.

Pro dlouhodobou životnost projektu je důležité průběžně sledovat a vyhodnocovat i ostatní rizika, která realizační tým nevyhodnotil jako kriticky riziková a v případné změny ihned zanalyzovat a zpracovat dopady této změny.

5.1.2 Analýza rizik na základě brainstormingu

Brainstorming byl zaměřen na zhodnocení jednotlivých kritických rizik, která byla v předchozí kapitole definována. Během brainstormingu byly diskutovány různé scénáře vzniku jednotlivých rizik.

1. Nedostatek pracovníků

Jelikož společnost GetFix Holding s.r.o. pracuje na více projektech a stále přijímá nové projekty, je potřeba mít dostatek zaměstnanců k jejich úspěšné realizaci. Při brainstormingu bylo toto riziko označené za velmi pravděpodobné, ale se středním dopadem na projekt. Tento problém je zapříčiněn špatnou situací na trhu práce. Z důvodu nedostatku pracovníků musí většina zaměstnanců společnosti pracovat na více projektech. Následkem může být přetíženost zaměstnanců, kteří následně odvedou nekvalitní práci.

2. Nedostatečná kvalifikace zaměstnanců

GetFix.cz je složitý projekt, který vyžaduje určitou odbornost ze strany obchodního a technického oddělení. V případě, že zaměstnanci nemají dostatečné dovednosti, vědomosti a způsobilost, může nastat situace, při které by byla špatně odvedená práce na projektu, a práce se bude muset přepracovat na požadované výstupy. Dalším scénářem, kdy riziko nekvalifikovaných zaměstnanců může nastat, je nábor juniorských zaměstnanců, kteří teprve musí nabrat zkušenosti s projektem. Tato situace vyžaduje rekvalifikaci na požadované dovednosti, která zabere čas ze strany seniorních zaměstnanců.

3. Chaoticky určené kompetence

Při vyplnění kontrolního seznamu všech sedmi pracovníků vyšlo najevo, že je hrozba chaoticky určených kompetencí kriticky riziková pro projekt. Proto je důležité vždy určit kompetence a zodpovědnost jednotlivých členů týmu, která by se neměla překrývat. Jinak může nastat situace, že jednu práci vypracuje více zaměstnanců najednou nebo vůbec nemusí být vypracována.

4. Dlouhodobá nemoc klíčového zaměstnance

Dlouhodobá nemoc klíčového zaměstnance má velký dopad na společnost a zároveň se nedá určit pravděpodobnost vzniku. Důležité pro projekt je připravenost v případě vzniku rizika. Proto je důležitá dokumentace projektu (viz riziko č. 6), která poskytne důležité informace zaměstnancům, kteří v danou chvíli nejsou zainteresovaní do všech úkolů klíčového zaměstnance.

5. Špatný time management projektu

V každém projektu je důležitý časový harmonogram, který musí vždy vycházet z reálné situace týmu. Zapotřebí je vzít v úvahu časové možnosti zaměstnanců a kolik času činnosti zaberou. Dle zkušenosti vedoucích pracovníků se musí počítat také s reálným časovým zpožděním některých činností. Time management projektu tvoří dílčí úkoly v rámci zlepšování stránky, ale také dlouhodobý časový harmonogram, který když se nestanoví správně, dojde k prodloužení části přípravy projektu.

6. Nezpracovaná dokumentace projektu

Každý projekt by měl mít zpracovanou dokumentaci. Jelikož společnost má nedostatek pracovníků, tak zatím nebyla zpracována celková dokumentace projektu. Při zpracování dokumentace je zapotřebí být důkladní a v okamžiku, kdy nastanou změny některých procesů nebo chyby v dokumentaci, je důležité dokumentaci přepracovat a doplnit aktuální změny v procesech. Dokumentace také pomáhá v případě odchodu nebo dlouhodobé nemoci zaměstnanců pro rychlou orientaci v projektu.

7. Nedostačující optimalizace webové stránky

Nedostatečná optimalizace webové stránky může mít několik závažných následků. V případě velké návštěvnosti webové stránky hrozí přetížení serveru a web GetFix.cz může přestat odpovídat na požadavky klientů. V lepším případě se razantně prodlouží doba odpovědi. V případě, že odezva stránky je delší než 3 vteřiny, je velká pravděpodobnost, že klient stránku opustí. Optimalizace stránky je důležitým faktorem pro klienty, a proto se musí provádět důkladně a profesionálně, jinak bude mít vysoký dopad na projekt.

8. Nedostatečné testování nových funkcí

V případě přidávání nových funkcionalit na stránky GetFix.cz je zapotřebí důkladného otestování, než budou spuštěny do produkce. Testování spadá stále do fáze projektové a je důležité počítat s časem, který bude vynaložený na testování a následné opravy chyb. V případě, že bude fáze testování urychlena, může nastat situace, kdy nová funkce nebude řádně otestována. To má vliv na fázi poprojektovou, kdy se chyby v systému promítnou do aktuální verze GetFix.cz, které budou mít negativní dopad na klienty.

9. Zpoždění placení servisů

Na stránkách GetFix.cz je zaregistrováno 115 partnerů, kteří nabízejí servisní úkony. V okamžiku, kdy dojde ke zpoždění placení provizí od několika servisů, nejedná se o závažné riziko, je však zapotřebí navázat kontakt se servisem a zjistit, proč nebyly pohledávky zaplacené. V případě, že dojde k neplacení větší části servisů, je výrazně ohrožená likvidita projektu.

10. Malé pokrytí servisů v krajských městech

Na GetFix.cz je sice zaregistrováno přes sto servisů, ale některá větší města nejsou ještě pokryta. Důležité pro projekt je postupně přidávat servisy i ve městech, ve kterých zatím žádné servisy nejsou zaregistrovány. Malé pokrytí se dá vyřešit správně cílenou reklamou na města, ve kterých již je zaregistrovaný servis.

11. Nízký zájem ze strany řidičů o online objednávání do servisu

Projekt GetFix.cz je unikátní platforma na českém trhu, která poskytuje online objednávání do autoservisu. V případě nízkého zájmu ze strany řidičů o online objednávání do servisu je zapotřebí dobré PR celého projektu, které poskytne klientům informace o výhodách využívání online objednávání. Rizik, která jsou spojená s nízkým zájmem o online objednávání do servisu, je nespočetně, a proto je důležité tomuto riziku věnovat dostatečný čas a vytvořit bezkonkurenční platformu.

12. Právníkové chyby v obchodních podmínkách na webu

V tomto riziku mohou nastat dva rozdílné scénáře. První možností je stížnost ze strany klientů, že existují chyby ve všeobecných podmínkách užití webového rozhraní. Tento problém není natolik negativní, jelikož jsou zde popsány funkce webové stránky a služby společnosti Google, Inc k využívání cookies, za které zodpovídá společnost Google, Inc. Druhou možností jsou chyby v obchodních podmínkách pro partnery neboli pro servisy. V tomto případě by následky byly větší, jelikož obchodní podmínky pro partnery obsahují smlouvu mezi webovou stránkou GetFix.cz a servisem a také platební podmínky. Proto je důležité obchodní podmínky průběžně kontrolovat a upravovat na základě změn webové stránky.

13. Špatné vycházení s autoservisy

Projekt GetFix.cz si zakládá na propartnerském přístupu. V okamžiku špatného vycházení se servisy může nastat několik scénářů, které mohou mít negativní dopad na projekt. Servisy mohou tajit objednávky nebo jejich skutečnou cenu. Dalším rizikem je přechod ke konkurenci nebo úplná ignorace objednávek.

14. Vysoké náklady na neúčinný marketing

V případě drahého marketingu bez viditelných výsledků vzniká vysoké riziko překročení rozpočtu. Jelikož projekt poskytuje vysoký počet služeb v oblasti automobilů, jsou náklady na marketing enormní, ale důležitým výsledkem drahého marketingu jsou objednávky a počet návštěv na webu. Když objednávky ani návštěvy na webové stránce nejsou, je ohrožený chod projektu.

5.2 Kvantifikace rizik

Identifikace rizik byly ve spolupráci se zaměstnanci projektu prodiskutovány a následně slovně ohodnoceny. V tabulce 6 byla každému riziku přiřazena pravděpodobnost vzniku rizika a dopad rizika na projekt. Na základě výsledků matice hodnot rizik projektu GetFix.cz byla stanovena hodnota rizika.

Tab. 6 Matice hodnot rizik projektu GetFix.cz

Ukazatel	Velký dopad	Střední dopad	Nízký dopad
Vysoká pravděpodobnost	3, 6, 14	1, 8, 10	
Střední pravděpodobnost	2, 11	5, 7,	9
Nízká pravděpodobnost		4, 13	12

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že pro projekt GetFix.cz je velmi důležité řízení rizik, jelikož většina rizik spadá do kategorie střední nebo vysoké pravděpodobnosti vzniku rizika a zároveň většina rizik má na podnik střední nebo velký dopad.

Matice rizik je následně rozšířená o hodnotu rizika, která u většiny hrozeb je vysoká nebo střední, pouze u dvou rizik je hodnota nízká. Výsledek rozšířené matice hodnot rizik je zobrazen v tabulce 7.

Tab. 7 Výsledná tabulka kvantifikace rizik

Poř. číslo	Riziko	Důsledek	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnota rizika
1.	Nedostatek pracovníků	Zpoždění projektu, přepracovanost zaměstnanců, špatně odvedená práce	Vysoká	Střední	Vysoká
2.	Nedostatečná kvalifikace zaměstnanců	Špatně odvedená práce, zpoždění projektu	Střední	Velký	Vysoká

3.	Chaoticky určené kompetence	Činnost může být vypracována vícrát nebo vůbec	Vysoká	Velký	Vysoká
4.	Dlouhodobá nemoc klíčového zaměstnance	Personální změny týmu, zjišťování práce, kterou vykonával zaměstnanec	Nízká	Střední	Střední
5.	Špatný time management projektu	Zpoždění projektu, překročení rozpočtu	Střední	Střední	Střední
6.	Nezpracovaná dokumentace projektu	Nezpracované procesy klíčových zaměstnanců, v případě odchodu či nemoci zaměstnance nejsou známy činnosti zaměstnance	Vysoká	Velký	Vysoká
7.	Nedostačující optimalizace webové stránky	Technické úpravy, ztráta potenciálních zákazníků	Střední	Střední	Střední
8.	Nedostatečné testování nových funkcí	Zpoždění projektu, špatně odvedená práce, technické úpravy, překročení rozpočtu	Vysoká	Střední	Vysoká
9.	Zpoždění placení servisů	Ohrožena likvidita projektu	Střední	Nízký	Střední
10.	Malé pokrytí servisů v krajských městech	Ztráta potenciálních zákazníků, špatně cílený marketing	Vysoká	Střední	Vysoká
11.	Nízký zájem ze strany řidičů o online objednávání do servisu	Nízký počet objednávek, ohrožena likvidita projektu, špatně cílený marketing, překročení rozpočtu	Střední	Velký	Vysoká
12.	Právníkové chyby v obchodních podmínkách na webu	Stížnosti od klientů nebo servisů	Nízká	Nízký	Nízká
13.	Špatné vycházení s autoservisy	Neplacení ze strany servisu, ignorace objednávek, zatajení objednávek, přechod ke konkurenci	Nízká	Střední	Střední
14.	Vysoké náklady na neúčinný marketing	Překročení rozpočtu, špatně cílený marketing, nízký počet objednávek	Vysoká	Velký	Vysoká

5.2.1 FMEA analýza

Na základě kvantifikace rizik (viz Tab. 7) byla vybrána rizika s vysokou hodnotou, která budou podrobena FMEA analýze. Ta má za úkol hodnocení rizika za pomoci ukazatele priority rizika (RPN – Risk Priority Number). Tento ukazatel se skládá ze třech dílčích částí:

- **závažnost** – vyjadřuje vážnost důsledku v případě nastání hrozby,
- **výskyt** – představuje pravděpodobnost výskytu poruchové či chybové události,
- **detekce** – schopnost řízení procesu detekovat výskyt poruchových událostí.

Pro hodnocení jednotlivých částí je stanovena následující bodová stupnice, která je zobrazena v tabulce 8.

Tab. 8 Bodová stupnice pro FMEA analýzu

Klasifikace	Závažnost důsledků (Z)	Pravděpodobnost výskytu (P)	Detekce (D)
10	Velmi kritická	Jistá	Absolutní nejistota
9	Kritická	Velmi vysoká	Velmi nepravděpodobná
8	Velmi závažná	Vysoká	Nepravděpodobná
7	Závažná	Středně vysoká	Velmi nízká pravděpodobnost
6	Mírná	Spíše mírná	Nízká pravděpodobnost
5	Nízká	Mírná	Střední pravděpodobnost
4	Velmi nízká	Nízká	Vyšší pravděpodobnost
3	Nepatrná	Velmi nízká	Vysoká pravděpodobnost
2	Zanedbatelná	Spíše nepravděpodobná	Velmi vysoká pravděpodobnost
1	Žádná	Nepravděpodobná	Téměř jistá detekce

Rizika jsou ohodnocena pomocí tří ukazatelů uvedených výše, jejichž hodnoty jsou následně agregovány do souhrnného ukazatele priority rizika (RPN) pomocí operace součinu (viz Tab. 9).

Tab. 9 Výpočet ukazatele RPN pro rizika s vysokou hodnotou

Riziko	Závažnost	Pravděpodobnost	Detekce	RPN
Nedostatek pracovníků	7	8	2	112
Nedostatečná kvalifikace zaměstnanců	8	6	7	336
Chaoticky určené kompetence	7	6	7	294
Nezpracovaná dokumentace projektu	7	10	2	140
Nedostatečné testování nových funkcí	9	8	2	144
Malé pokrytí servisů v krajských městech	8	7	2	112
Nízký zájem ze strany řidičů o online objednávání do servisu	8	5	6	240
Vysoké náklady na neúčinný marketing	8	6	3	144

FMEA analýza byla využita pro hodnocení rizik s vysokou hodnotou. Všechna rizika mají vysokou hodnotu ukazatele RPN. Pro snížení rizik je důležité navrhnout potřebná opatření, která povedou ke snížení ukazatele RPN.

5.3 Zpětná vazba a snižování rizika

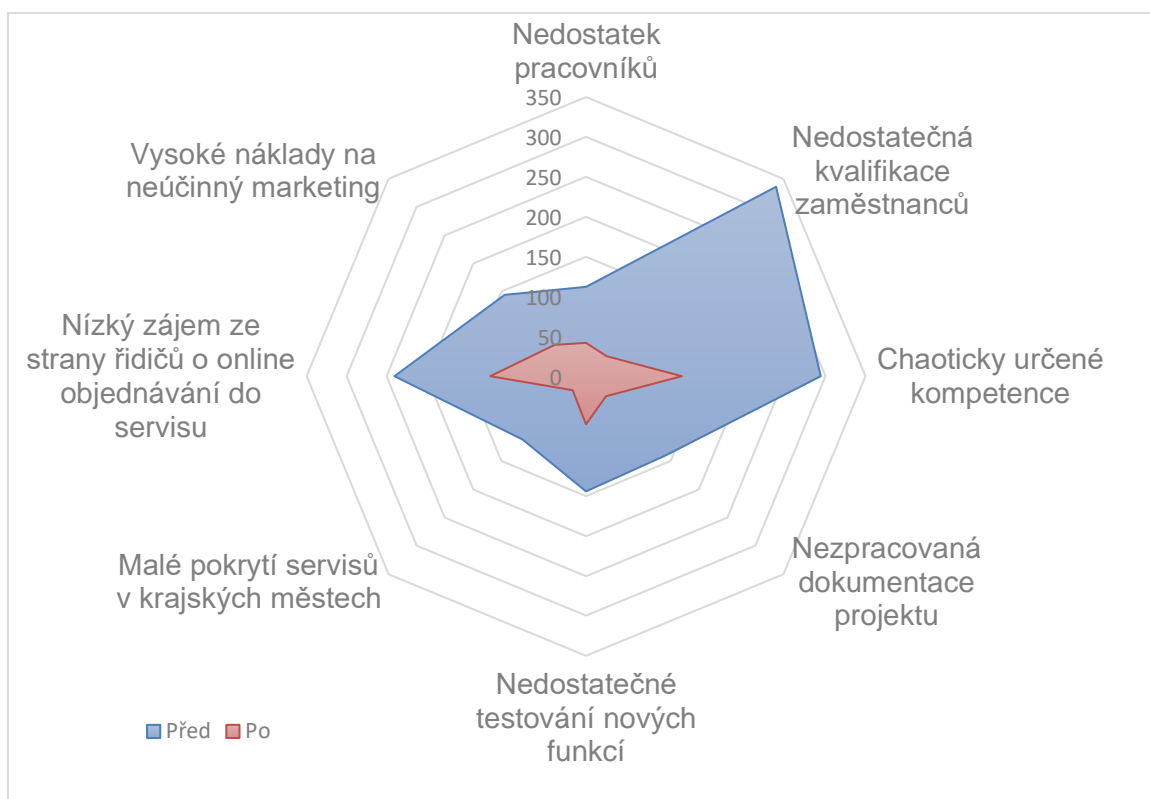
V předchozích kapitolách byla definována rizika projektu a ta byla následně kvantifikována. Projekt nemá žádný vytvořený systém pro řízení rizik ani žádná zavedená opatření, která by snížila rizika. Na základě toho byla navržena patřičná opatření, které sníží ukazatel priority RPN. Tabulka 10 zobrazuje opětovnou FMEA analýzu po zavedení příslušných opatření.

Tab. 10 Výpočet hodnoty RPN po zavedení opatření

Riziko	RPN 1	Opatření	Z	P	D	RPN 2
Nedostatek pracovníků	112	Nábor pracovníků, zlepšení pracovních benefitů	7	3	2	42
Nedostatečná kvalifikace zaměstnanců	336	Rekvalifikace zaměstnanců, najímání nových kvalifikovaných zaměstnanců	3	2	6	36
Chaoticky určené kompetence	294	Rozdělení kompetencí, omezení kompetencí	4	5	6	120
Nezpracovaná dokumentace projektu	140	Zpracování a pravidelná kontrola dokumentace projektu	5	7	1	35
Nedostatečné testování nových funkcí	144	Automatizované testování, důkladné manuální testování	6	5	2	60
Malé pokrytí servisů v krajských městech	112	Zlepšení cíleného marketingu, přidání nových servisů	4	3	2	24
Nízký zájem ze strany řidičů o online objednávání do servisu	240	Zlepšení cíleného marketingu, zvýšení povědomí o projektu pomocí PR	6	4	5	120
Vysoké náklady na neúčinný marketing	144	AB testování, důkladný průzkum trhu a vytvoření cílových skupin	7	4	2	56

Tabulka 10 zobrazuje změnu ukazatele RPN po zavedení daných opatření. Pro znázornění jednotlivých změn hodnot rizik byla vytvořena mapa rizik (viz Obr. 6).

Hodnotu rizik před zavedením opatření značí modrá barva a hodnota rizik po zavedení opatření červená barva.



Obr. 6 Mapa rizik

Z výše uvedené mapy rizik je patrné, že zavedená opatření mají zásadní vliv na snížení rizika. V následující části podkapitoly jsou popsána jednotlivá opatření k nejvýznamnějším rizikům.

1. Nedostatek pracovníků

Společnost GetFix Holding s.r.o. pracuje na více projektech zároveň. Z toho důvodu se stává, že nemá dostatek pracovníků. Jelikož se jedná o novou společnost, která ještě nemá vybudované jméno na trhu práce, je zapotřebí zlepšení pracovních benefitů, které přilákají nové zaměstnance. Mezi nové firemní benefity patří možnost práce z domu (home office), pružná pracovní doba, vzdělávací kurzy a finanční bonusy. Společnost již začala přijímat nové zaměstnance a od 1. dubna 2021 se tým rozrostl o nového programátora.

2. Nedostatečná kvalifikace zaměstnanců

Projekt GetFix.cz je tvořen za pomoci moderních technologií, které se neustále inovují a rozšiřují. K ošetření rizika je zapotřebí poskytnutí školení stávajícím pracovníkům na nové aktualizované vydání programovacích jazyků a ostatních technologií. Další možností je najímání již kvalifikovaných nových zaměstnanců, kteří již mají znalosti s využívanými technologiemi.

3. Chaoticky určené kompetence

Problém, že členové týmu mají chaoticky určené kompetence a nevědí, jakou mají v týmu roli, je velice nežádoucí. Opatření k tomuto riziku je definování role v týmu s určením, jaké povinnosti a pravomoci jednotliví pracovníci mají. Po zavedení opatření nová hodnota RPN stále vychází nad hodnotou 100, což je považováno stále za vysokou hodnotu rizika, proto je důležité toto riziko stále kontrolovat a vybudovat v projektu jasně definované kompetence jednotlivých členů týmu.

4. Nezpracovaná dokumentace projektu

V případě ošetření tohoto rizika bude vypracována dokumentace projektu, která se bude pravidelně kontrolovat. Dokumentace se musí neustále monitorovat a pravidelně aktualizovat.

5. Nedostatečné testování nových funkcí

Testování nových funkcí je poslední činností před nasazením těchto funkcí na webové stránky. V případě, že je tato fáze urychlená z důvodu nedostatku času či nedbalosti při testování, hrozí velké riziko vzniku chyb na webových stránkách GetFix.cz. Zásadní opatření k tomuto riziku je vytvoření automatických testů, které jsou rychlé a spolehlivé. Nevýhoda automatických testů je velká nákladnost a dlouhá doba realizace, proto je důležité důkladné manuální testování funkcí, které vyžadují časovou rezervu.

6. Malé pokrytí servisů v krajských městech

K ošetření tohoto rizika je zapotřebí ve větších městech postupně přidávat nové autoservisy. V případě většího města, ve kterém ještě není zaregistrovaný žádný

autoservis, je zapotřebí necílit marketingové akce na místa, která ještě nemají zaregistrované servisy.

7. Nízký zájem ze strany řidičů o online objednávání do servisu

Přestože má projekt velký potenciál a je unikátní platformou na českém trhu, může dojít k nízkému zájmu ze strany řidičů o online objednávání do servisu. Tento problém je důležité eliminovat kvalitním a cíleným marketingem, ale také PR články, které zvýší povědomí o projektu.

8. Vysoké náklady na neúčinný marketing

Náklady na marketing by měly být co nejvíce efektivní. K ošetření rizika je důležitý důkladný průzkum trhu s vytvořením cílových skupin. Po vytvoření skupin je důležité tzv. AB testování, které přehledně definuje reklamní kampaně, které nejlépe vyhovují požadavkům projektu a zákazníkům.

Pro společnost je důležité i ošetření rizik se střední a nízkou hodnotou. Tato rizika neprošla FMEA analýzou, ale přesto je důležité je monitorovat a kontrolovat. Z toho důvodu byla vytvořena tabulka s návrhem opatření a s novou hodnotou rizika (viz Tab. 11).

Tab. 11 Zavedení opatření pro rizika se střední a nízkou hodnotou

Riziko	Návrh opatření	Nová hodnota rizika
Dlouhodobá nemoc klíčového zaměstnance	Zpracování dokumentace, transparentnost úkolů	Nízká
Špatný time management projektu	Rozdělení úkolů s logickou návazností a proveditelností	Nízká
Nedostačující optimalizace webové stránky	Optimalizace webu, udržovat nové technologie, pravidelná údržba	Střední
Zpoždění placení servisů	Pravidelná komunikace s partnery, zavedení penále za zpoždění	Nízká
Právnícké chyby v obchodních podmínkách na webu	Pravidelná kontrola obchodních podmínek	Nízká
Špatné vycházení s autoservisy	Školení zaměstnanců, vytvoření kodexu komunikace s partnery	Nízká

Z tabulky 11 je patrné, že všechna rizika kromě rizika nedostačující optimalizace webové stránky mají po zavedení opatření nízkou hodnotu rizika. Riziko spojené s optimalizací stránky má i přes zavedené opatření střední hodnotu z důvodu pravidelné údržby, při které může dojít k chybám, či dokonce k výpadkům systému. Z tohoto důvodu je při optimalizaci důležité důkladné testování celé webové stránky.

5.4 Shrnutí výsledků risk managementu projektu GetFix.cz

V této kapitole budou shrnuty a vyhodnoceny výsledky risk managementu projektu GetFix.cz. Z analýzy rizik bylo zjištěno, že je projekt velmi rizikový a také že byl podceněn proces řízení rizik. Na základě toho, že projekt nemá žádný systém řízení rizik a všechna rizika se řeší pouze operativně, byl vytvořen kontrolní seznam, který obsahoval 28 rizik. Tento seznam byl vytvořen na základě kapitoly analýza a řízení rizik projektu GetFix.cz a zkušeností členů týmu. Z celkových 28 rizik bylo definováno 14 rizik, která jsou pro projekt aktuální a kriticky riziková. Po určení 14 rizik proběhl brainstorming, při kterém došlo k určení pravděpodobnosti vzniku a dopadu rizika. Zbylo zjištěno, že z celkových 14 rizik tvoří osm rizik vysokou hodnotu, pět rizik střední hodnotu a pouze jedno identifikované riziko má nízkou hodnotu (viz Tab. 7). Tato situace je pro projekt velmi nežádoucí, a proto byla ke každému riziku navržena opatření, která mají za úkol jejich redukci.

Pro projekt jsou nejdůležitější rizika s vysokou hodnotou, a proto tato rizika byla podrobena FMEA analýze. Pomocí ní byla určena hodnota RPN, která je u všech rizik vyšší než kritická hodnota sto. U rizik nízkého zájmu ze strany řidičů o online objednávání do servisu a chaoticky určených kompetencí byla hodnota dokonce vyšší než 200. Riziko nedostatečné kvalifikace zaměstnanců vyšlo jako nejvíce rizikové, jelikož hodnota RPN byla vyšší než 330 bodů.

Na základě vytvoření FMEA analýzy byla navržena opatření, ke kterým byla poté přiřazena nová hodnota RPN. Z tabulky 10 lze vyčíst, že většina rizik měla uspokojivě nižší hodnotu. Pouze rizika nízkého zájmu ze strany řidičů o online objednávání do servisu a chaoticky určených kompetencí měla hodnotu RPN rovnu 120 bodům.

Před zavedením opatření měl projekt mnoho rizik s vysokou hodnotou. Na základě daných opatření byla snižena hodnota u většiny rizik pod akceptovatelnou mez. Nebezpečím pro projekt jsou rizika, která mohou nastat kdykoliv. Mezi taková rizika například patří dlouhodobá nemoc klíčového zaměstnance, nedostatek pracovníků, nedostatečné testování nových funkcí či špatný time management projektu. Tato rizika je důležité monitorovat po celou dobu projektu. Další rizika se mohou projevit až při spuštění marketingové akce a při příchodu velkého množství klientů na webové stránky, kdy už bude pozdě proti rizikům učinit patřičná opatření. Mezi taková rizika patří především malé pokrytí servisů ve větších městech, nízký zájem ze strany řidičů o online objednávání do servisu či nedostačující optimalizace webové stránky. Tato rizika je důležité po spuštění marketingových kampaní průběžně kontrolovat a mít přehled, zda firmu bezprostředně neohrožují.

Díky navrženým opatřením se podařilo snížit celkovou rizikovost projektu. Nyní má osm rizik nízkou hodnotu, tři rizika střední hodnotu a dvě rizika stále vysokou hodnotu. Na rozdíl od původního stavu, kdy většina rizik měla vysokou hodnotu a mohla zřetelně ovlivnit projekt, je situace tedy výrazně lepší. Nyní lze celkovou rizikovost projektu hodnotit jako velmi nízkou.

Závěr

Předmětem této práce byla analýza a řízení rizik vybraného start-up projektu GetFix.cz. Diplomová práce byla rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části bylo vysvětleno, co to je start-up a jaké má životní fáze. Další kapitoly teoretické části byly zaměřeny na rizika a následné řízení rizik, jaké jsou metody pro identifikaci rizik, kterými způsoby lze kvantifikovat a hodnotit rizika. Závěr teoretické části byl věnován strategii ošetření a monitoringu rizik.

V praktické části byla představena společnost GetFix Holding s.r.o., která se zabývá vývojem komplikovaných informačních systémů a jejich následnou správou. Na základě zkušeností začala společnost vyvíjet svůj vlastní projekt, který se nazývá GetFix.cz. Jedná se o webovou stránku, na které se lze objednat online do servisu. Během minulého roku společnost přidávala další služby, které jsou spojené s vlastnictvím automobilu. GetFix Holding s.r.o., má dceřinou společnost, která se zabývá vývojem Fintech aplikací.

Po představení společnosti a projektu GetFix.cz následovala analytická část, ve které nejdříve proběhla vnitřní a vnější analýza projektu, při které byla použita PESTLE analýza a model 7S. Na základě těchto metod byla vytvořena SWOT analýza. Za pomoci analýzy prostředí projektu byl vytvořen kontrolní seznam, který byl všemi pracovníky vyplněn. Na otázky v kontrolním seznamu se dalo odpovídat pouze ANO či NE. Poté byl kontrolní seznam vyhodnocen a proběhl brainstorming, při kterém byla definována pravděpodobnost výskytu a dopad rizik na projekt. Na základě pravděpodobnosti a dopadu rizika na projekt byla určena hodnota rizika. Ze 14 rizik bylo osm rizik definováno s vysokou hodnotou a pět rizik se střední hodnotou. Proto byl projekt celkově definován jako vysoce rizikový. Na rizika s vysokou hodnotou byla použita FMEA analýza, pomocí které byla ohodnocena jednotlivá rizika parametry závažnosti, pravděpodobnosti a detekce. Součinem těchto parametrů byla vypočtena hodnota ukazatele priority rizika.

V poslední části byla navržena patřičná opatření, která měla za úkol snížit hodnotu rizik. Po aplikaci opatření byla znova vypočtena hodnota ukazatele priority rizika, která byla nyní pro projekt přijatelná. Z celkových 14 rizik byla pouze dvě rizika s vysokou hodnotou. Většina navržených opatření může být v projektu snadno a

rychle implementována. Existuje několik opatření, která nelze jednoduše zavést, například opatření, která se týkají automatických testů webové stránky, pravidelné údržby a udržování nových technologií.

Pro projekt je důležité kontinuální řízení rizik, které je zapotřebí neustále monitorovat a v případě změn rychle reagovat a včas vyhodnotit dopady jednotlivých změn. Diplomová práce bude ve společnosti GetFix Holding s.r.o. sloužit jako interní směrnice pro řízení a analýzu rizik. Tato směrnice se bude pravidelně aktualizována k identifikaci nových rizik, které budou následně analyzovány a monitorovány.

Seznam literatury

Knihy a monografické publikace:

ČERMÁK, Miroslav. *Řízení informačních rizik v praxi: CERM Academy Series on Enterprise Risk Management*. Brno: Tribun EU, 2018. Knihovnicka.cz. ISBN 978-807-3997-311.

ČSN ISO 31000 (01 0351) *Management rizik – Principy a směrnice*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010.

DE CEUSTER, Luc. *Focus on risk management: manage risks to improve project success*. Praha: APraCom, 2010. Project management. ISBN 978-80-254-8708-2.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-1795-643.

HUTCHINS, Gregory. *ISO 31000: 2018 Enterprise Risk Management: CERM Academy Series on Enterprise Risk Management*. Greg Hutchins, 2018. ISBN 9781732554573.

JANATKA, František. *Rizika v komerční praxi: CERM Academy Series on Enterprise Risk Management*. Praha: Tribun EU, 2009. Knihovnicka.cz. ISBN 9788073576325.

JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 978-80-905297-1-7.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 4., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-802-4732-213.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. [4. vyd.]*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-802-4741-505.

KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-802-4719-115.

MAURYA, Ash. *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. 2. vyd. O'Reilly Media, 2012. ISBN 9781449331900.

NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. Knihovnicka.cz. ISBN 978-80-7261-186-7.

OSBORN, Alex F. *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-solving*. Creative Education Foundation, 1993. ISBN 9780930222734.

PALEČEK, Miloš. *Prevence rizik*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1117-7.

POPOV, Georgi a Bruce K. LYON *Risk assessment: a practical guide to assessing operational risk*. Hoboken: Wiley, 2016. ISBN 978-1-118-91104-4.

RIES, Eric a Ivan NOVÝ. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Brno: BizBooks, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-802-6503-897.

SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-802-4746-449.

ŠEFČÍK, Vladimír a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-7318-696-8.

TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788071794158.

VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 465 s. ISBN 978-80-86929-71-2.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-802-4746-425.

Webové stránky:

Cleartax. Different stages of Startup Funding [online]. 2021 [cit. 2021-01-17]. Dostupné z: <https://cleartax.in/s/startup-funding-rounds-life-cycle>

Elektrickévozy.cz – prodeje elektromobilu v cr 2020 [online]. [cit. 2021-03-17]. Dostupné z: <https://elektrickevozy.cz/clanky/prodeje-elektromobilu-v-cr-2020-velky-prehled-pravidelne-aktualizovano>

FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) Quick Guide. iSixSigma: Six Sigma Resources for Six Sigma Quality [online]. Copyright © Copyright iSixSigma 2000 [cit. 20.02.2021]. Dostupné z: <https://www.isixsigma.com/tools-templates/fmea/fmea-quick-guide/>

ISO.org. ISO – About us [online]. [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: <https://www.iso.org/about-us.html>

ISO.org. ISO 31000 RISK MANAGEMENT [online]. [cit. 2021-01-21]. Dostupné z: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>

Managementmania.com. Ishikawův diagram [online]. [cit. 2021-02-7]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ishikawuv-diagram>

Managementmania.com. McKinsey 7S [online]. [cit. 2021-02-7]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

Mdcr.cz. Počet držitelů řidičských oprávnění [online]. [cit. 2021-03-10]. Interní materiály na vyžádání e-mailem.

Paulgraham.com. Startup = growth [online]. 2012 [cit. 2021-01-11]. Dostupné z: <http://www.paulgraham.com/growth.html>

Ripran.cz. Stručný popis metody RIPRAN (3.verze) [online]. [cit. 2021-01-21]. Dostupné z: <https://ripran.cz/popis.html>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Proces řízení rizik.....	14
Obr. 2 Struktura metody FMEA.....	27
Obr. 3 Ishikawa diagram	30
Obr. 4 McKinseyho model 7S	32
Obr. 5 Prodej elektromobilů v ČR v roce 2020	47
Obr. 6 Mapa rizik	62

Seznam tabulek

Tab. 1 SWOT matice	20
Tab. 2 Demografická charakteristika vlastníků ŘP v ČR	43
Tab. 3 SWOT analýza – příležitosti a hrozby	50
Tab. 4 SWOT analýza – silná a slabé stránky.....	50
Tab. 5 Kontrolní seznam potenciálních rizik projektu.....	52
Tab. 6 Matice hodnot rizik projektu GetFix.cz	57
Tab. 7 Výsledná tabulka kvantifikace rizik.....	57
Tab. 8 Bodová stupnice pro FMEA analýzu	59
Tab. 9 Výpočet ukazatele RPN pro rizika s vysokou hodnotou	60
Tab. 10 Výpočet hodnoty RPN po zavedení opatření.....	61
Tab. 11 Zavedení opatření pro rizika se střední a nízkou hodnotou	64

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Stanislav Toman		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	specializace Řízení mezinárodních dodavatelských řetězců		
NÁZEV PRÁCE	Analýza a řízení rizik vybraného start-up projektu		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Mgr. František Zapletal, Ph.D.		
KATEDRA	KRVLK – Katedra řízení výroby, logistiky a kvality	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	74		
POČET OBRÁZKŮ	6		
POČET TABULEK	11		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce se zabývá analýzou a řízením rizik ve vybraném start-up projektu. Popisovaným start-up projektem je GetFix.cz, který poskytuje online objednávací systém do servisu. Diplomová práce je rozdělena do na dvě části. Teoretická část se zaměřuje na teoretické poznatky z oblasti řízení rizik, principy řízení rizik a související metody a analýzy. Druhá část je praktická, která je věnována analýze současné situace projektu GetFix.cz, analýze rizik a kvantifikace rizik. Analýza rizik probíhá za pomoci metody RIPRAN, která je pro nejzávažnější rizika rozšířená o FMEA analýzu. V závěru jsou navržena patřičná opatření, které snižují či eliminují hodnotu rizik.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Start-up, riziko, řízení rizik, kvantifikace rizik, eliminace rizik		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Stanislav Toman		
FIELD	Specialization International Supply Chain Management		
THESIS TITLE	Risk analysis and risk management of a selected start-up projekt		
SUPERVISOR	doc. Ing. Mgr. František Zapletal, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRVLK – Department of Production, Logistics and Quality Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES	74		
NUMBER OF PICTURES	6		
NUMBER OF TABLES	11		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>The diploma thesis deals with the analysis and risk management in a selected start-up project. The described start-up project is GetFix.cz, which provides an online ordering system for car service. The diploma thesis is divided into two parts. The theoretical part focuses on theoretical knowledge in the field of risk management, principles of risk management and related methods and analysis. The second part is practical, which is devoted to the analysis of the current situation of the GetFix.cz project, risk analysis and risk quantification. The risk analysis is performed using the RIPRAN method, which is extended by FMEA analysis for the most serious risks. Finally, appropriate measures are proposed that reduce or eliminate the value of risks.</p>		
KEY WORDS	Start-up. Risk, risk management, risk quantification, risk elimination		