

Řízení rizik vybraného Start-up projektu

Bc. Radka Lukůvková

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Radka Lukůvková**
Osobní číslo: **L17105**
Studijní program: **N3953 Bezpečnost společnosti**
Studijní obor: **Bezpečnost společnosti**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Řízení rizik vybraného Start-up projektu**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k problematice řízení rizik Start-up projektu.
2. Analyzujte současný stav řízení rizik vybraného Start-up projektu.
3. Vypracujte projekt vedoucí ke zlepšení řízení rizik vybraného Start-up projektu.
4. Vyhodnoťte navržené zlepšení v kontextu k teorii a praxi.



Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] KATZ, Jerome A. a Andrew C. CORBETT, *Models of start-up thinking and action: Theoretical, empirical, and pedagogical approaches*. Bradford: Emerald Group Publishing, 2016. ISBN 978-1-78635-486-0.

[2] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.3., rozš. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

[3] THIEL, Peter A. a Blake MASTERS. *Zero to one: notes on startups, or how to build a future*. New York: Crown Business, 2014. ISBN 978-0-8041-3930-4.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavel Taraba, Ph.D.**

Ústav logistiky

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **15. května 2019**

V Uherském Hradišti dne 30. listopadu 2018

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



doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti, dne: 15.5.2019

Jméno a příjmení studenta: Bc. Radka Lukůvková

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Diplomová práce se zabývá řízením rizik vybraného Start-up projektu společnosti Oscar Tech s.r.o. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou popsána všechna východiska vztahující se k problematice řízení rizik, která jsou využita v praktické části, start-up organizací a jejich projektů. V praktické části je nejprve popsána vybraná společnost Oscar Tech s.r.o. a její produkt, u kterého je na základě zjištěných informací provedena analýza současného stavu řízení rizik. V poslední praktické části je navrhnout projekt vedoucí ke zlepšení řízení rizik projektu Oscar Senior.

Klíčová slova: Start-up, Start-up projekt, Riziko, Řízení rizik, SWOT analýza, Lean Canvas.

ABSTRACT

The diploma thesis deals with risk management of selected Start-up project of Oscar Tech s.r.o. company. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part describes all the starting points related to risk management, which are used in the practical part, start-up organizations and their projects. At first the practical part describes the selected company Oscar Tech s.r.o. and its product, which the current state of risk management is analysed for, based on the information collected. A project for improvement of the risk management of the project of Oscar Senior is designed in the last part.

Keywords: Start-up, Start-up project, Risk, Risk management, SWOT analysis, Lean Canvas.

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Pavlu Tarabovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky a za pomoc při vytváření práce. Mé poděkování patří také zaměstnancům organizace Oscar Tech s.r.o. za poskytnuté informace, ochotu a vstřícný přístup.

Na závěr děkuji celé své rodině a blízkým za podporu během celého studia.

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

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 9 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 10 |
| 1 START-UP PROJEKTY | 11 |
| 1.1 DEFINICE START-UP..... | 11 |
| 1.2 KATEGORIZACE START-UPŮ..... | 14 |
| 1.3 ŽIVOTNÍ CYKLUS START-UP PROJEKTŮ..... | 15 |
| 2 RIZIKO | 17 |
| 2.1 DEFINICE RIZIKA | 17 |
| 2.2 KLASIFIKACE RIZIK | 18 |
| 2.3 ČLENĚNÍ RIZIK..... | 19 |
| 3 RIZIKA PŘI VÝVOJI START-UPU | 22 |
| 3.1 RIZIKA VE FÁZI PŘÍPRAVY START-UPU | 22 |
| 3.2 RIZIKA BĚHEM REALIZACE START-UPU | 22 |
| 4 ŘÍZENÍ RIZIK | 24 |
| 4.1 PROJEKT..... | 24 |
| 4.2 ŘÍZENÍ RIZIK PROJEKTU | 25 |
| 4.3 ŘÍZENÍ RIZIK DLE ISO 31000..... | 26 |
| 4.3.1 Stanovení kontextu..... | 27 |
| 4.3.2 Identifikace rizik | 27 |
| 4.3.3 Analýza rizik | 30 |
| 4.3.4 Hodnocení rizik..... | 33 |
| 4.3.4.1 Řízení rizik..... | 36 |
| 4.3.4.2 Komunikace a konzultace..... | 37 |
| 4.3.5 Ošetření rizik..... | 38 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 39 |
| 5 O SPOLEČNOSTI OSCAR TECH S. R. O. | 40 |
| 5.1 START-UP OSCAR SENIOR | 41 |
| 5.2 ZÁKAZNÍCI A HLAVNÍ TRHY..... | 43 |
| 6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ RIZIK | 45 |
| 6.1 STANOVENÍ KONTEXTU | 45 |
| 6.2 IDENTIFIKACE RIZIK | 45 |
| 6.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil | 45 |
| 6.2.2 SWOT ANALÝZA | 49 |
| 6.3 ANALÝZA RIZIK..... | 53 |
| 6.3.1 LEAN CANVAS..... | 53 |
| 6.4 HODNOCENÍ RIZIK | 55 |
| 6.4.1 Skórovací metoda analýzy rizik (bodová metoda)..... | 55 |
| 7 NÁVRH NOVÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ RIZIK | 60 |
| 7.1.1 Rizika s kritickými hodnotami | 60 |
| 7.1.1.1 Více zdatní senioři nebudou v budoucnu aplikaci potřebovat..... | 60 |
| 7.1.1.2 Vysoká konkurence..... | 61 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 7.1.2 | Rizika s významnými hodnotami..... | 61 |
| 7.1.3 | Rizika s bezvýznamnými hodnotami | 61 |
| 7.1.4 | Rizika s běžnými hodnotami | 61 |
| 7.1.4.1 | Možný nezáměr o aplikaci | 62 |
| 7.1.4.2 | Vysoké náklady pro získání nových zákazníků | 63 |
| 7.1.4.3 | Základníci budou preferovat konkurenty | 63 |
| 7.2 | PROJEKT NA ZAVEDENÍ SYSTÉMU CRM | 64 |
| 7.2.1 | Navržení systému CRM | 64 |
| 8 | VYHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ZLEPŠENÍ V KONTEXTU K TEORII A PRAXI..... | 67 |
| | ZÁVĚR | 68 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 69 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | 73 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 74 |
| | SEZNAM TABULEK..... | 75 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 76 |

ÚVOD

Dnešní doba přináší mnoho nových nápadů, myšlenek, podnětů, ale také příležitostí. Na trh vstupuje čím dál více nových firem, nových jednotlivců či týmů, kteří začínají své podnikání v prostředí s rychlým vývojem, v prostředí sociálních sítí a technických pokroků. Mnozí lidé už nechtějí být vázáni na své zaměstnavatele, chtějí být pány svého času a pracovat sami na sebe, navíc v oblasti, která je zajímavá, naplňuje a která je baví.

Slovo „podnikání“ nabuzuje některé dojmem pustit se do něčeho nového, někteří se však této příležitosti bojí. Velkým trendem je proniknutí na trh s vlastním produktem či službou, což si žádá velké odhodlání.

V souvislosti s novým nápadem, s myšlenkou přijít na trh s něčím novým, se dostáváme k označení, které prorazilo do světa velkou rychlostí a které je pro některé stále velkou neznámou – Start-up. A právě v diplomové práci se jedním takovým Start-upem zabývám.

Jedná se o projekt, se kterým přišla na trh společnost Oscar Tech s.r.o. Každý podnikatel, existence každé organizace, která prorazila na trh se svým Start-upem, musí čelit mnoha rizikům a to i projekt výše uváděné společnosti. Všechny rizika mohou mít jak negativní, tak i pozitivní stránku. V dnešní době však převládají bohužel rizika s negativní povahou. Organizace je však mohou identifikovat včas a zamezit tak jejich vzniku. Na obranu těchto rizik vznikl risk management – řízení rizik. Řízení rizik má za úkol rizika identifikovat, analyzovat, ohodnotit a navrhnout přístup jejich ošetření. Podrobněji se řízením rizik budu věnovat jak v teoretické, tak v praktické části diplomové práce.

Cílem práce je identifikace rizik projektu a navržnutí jejich ošetření. Identifikace je provedena různými analýzami, konkrétně se jedná o Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, Skórovací analýzu, SWOT analýzu a Lean Canvas.

V další části je vytvořen projekt pomocí CRM systému, který je doporučen organizaci s cílem lepší komunikace se zákazníky a to jak se stávajícími, tak i s potenciálními. Tato práce je určena všem vývojovým stádiím Start-up organizací.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 START-UP PROJEKTY

V 19. století se Start-up zabýval prosazováním nových technologií ve zdravotnictví, ropném průmyslu či při vývoji telegrafů a na počátku 20. století pomáhaly při rozvoji telefonního, leteckého a automobilového průmyslu. V dnešní době jsou Start-upy spojovány nejčastěji s informačními technologiemi a internetem. Existují však i v jiných oblastech, jako například ve zdravotnictví, vzdělání nebo ve finančních službách. Termín se stal velmi populárním v době internetové horečky, během které bylo založeno velké množství dot-com společností. [10]

V posledním dvacetiletí došlo k vývoji tolik komunikačních technologií, jakou jsou například Google, Facebook nebo Youtube. Je až nemožné, jak rychle se tyto technologie vyvíjely a stále vyvíjí. Různé statistiky a vědci tvrdí, že vývoj se bude stále rozšiřovat. Budou se vyvíjet především nové technologie, které mají jedno společné, a tím jsou inovace. A právě díky inovacím se dostáváme ke Start-up projektům, které s nimi souvisí. [10]

Projekty mohou být z jakéhokoliv odvětví. Velice rychle se rozvíjí, avšak ne všude jsou na projekty kladeny pozitivní ohlasy. Hlavním kritériem jsou nízké náklady vyvíjení softwaru, mobilních aplikací či webových řešení a zároveň rychlé nasazení bez nutnosti dlouhého testování. [10]

1.1 Definice start-up

Samotný pojem je synonymum pro novou nebo začínající firmu. Většinou se jedná o počáteční nápad, se kterým přichází menší skupina lidí, povětšinou nezkušených lidí, kteří mají se svým nápadem touhu prorazit na zahraniční trhy a to s co nejnižšími náklady. Takový nápad může být přítomen prakticky v jakémkoliv oboru, avšak v současné době indisponují Start-upy založené převážně na vývoji informačních technologií. [11]

Start-up se vyznačuje určitými rysy, kterými jsou:

- žádné nebo nízké počáteční náklady,
- krátká doba existence,
- vlastnění velké myšlenky, která se ověří převzetím rizika,
- riziko je zde v mnohem větší míře, než u klasických offline firem,
- ambice dosáhnout úspěchu na mezinárodních trzích,

- v případě usazování společnosti je možná návratnost vysoká. [10] [11]

Steven Blank ve své knize definuje Start-up jako: „*Start-up je dočasná podoba firmy, určená k hledání škálovatelného a opakovatelného obchodního modelu.*“ [12]. Ve své definici zdůrazňuje především škálovatelnost a opakovatelnost. Znamená to, že růst jakéhokoliv Start-upu vždy nemusí znamenat stejný růst nákladů. Tyto nové projekty se zaměřují především na doposud neobjevené trhy, případně přicházejí s inovacemi na již existující trhy.

Často však dochází ke špatnému vysvětlení této definice a tak je mnohdy za Start-up považováno něco, co ani Start-upem není. Start-up může být srovnán například s nějakým projektem či s prvotním nápadem.

Reise (2011, str. 33a), uznávaný americký podnikatel a tvůrce myšlenky Lean Start-up, definuje Start-up jako: „*Lidmi tvořená instituce určená k vytvoření nového produktu nebo služby za extrémně nejistých podmínek*“.

Vaňhara srovnává start-up s prvotním nápadem, na svém webu uvádí: „*Oproti projektu ve Startup už musí být live a musí mít zákazníky. Startup je už pro mě normální podnikání. Máte nějakou nabídku a už vidíte trend, jestli vám počet zákazníků roste. Ve Startupu nemusíte být nutně hned ziskoví. Musí vám však růst příjmy. Vidíte, že to nestagnuje a jde to nahoru. Začíná to nápadem, pak z toho může být projekt a nakonec Start-up.*“ [13] Jednotlivé definice pak dále komentuje následovně:

1. Nápad

„*Nápad je něco, co si vymyslím, že chci dělat. I když o tom budu několik let jen mluvit, pořád to bude jen nápad. Nápad můžu probírat s dalšími lidmi. S kýmkoliv, komu se můj nápad bude líbit. Se společníky, kteří by daný nápad chtěli dělat se mnou. Avšak dokud se pro ten nápad neudělá pořádný kus práce, zůstane navždy jen nápadem. Samotný nápad teda velkou hodnotu nemá, tu má především kvalitní realizace.*“ [13]

2. Projekt

„*Jakmile začnu pracovat na nápadu, stává se z toho projekt. Projektem může být například nápad, ke kterému se udělal web. Společníci začnou psát například bussiness plan nebo rovnou dělají nějaké kroky k realizaci. Projekt je oproti nápadu mnohem dál a to díky*

tomu, že se už něco skutečně realizuje. Není to už jen o mluvení. O prezentování nápadů. Je to už o samotné realizaci.“ [13]

3.Start-up

„Oproti projektu musím mít ve Start-upu už nějaké zákazníky, projekt musí být live. Avšak nejde jen o pár testujících zákazníků. Start-up je pro mě už normální podnikání. Při každé nabídce už vidíte trend, jak vám přibývají zákazníci. Nejde o to být hned ziskový, ale příjmy růst musí. Start-up je víc, než jedna osoba. Bud' tam musí být navíc nějaký zaměstnanec nebo společník. Pokud by tam byl jen zakladatel, pak bych to zařadil spíše do projektu.“ [13]

Guillebeau (2012, s. 60) ve své knize uvádí, že je potřeba zohlednit vztah k vykonávané činnosti. Na začátku plánu je nutné se zamyslet nad tím, jaký užitek bude daný produkt či služba pro zákazníky mít. Při zakládání Start-upu zakladatel nesmí brát zřetel jen na to, co má rád on, co se mu líbí, která oblast Start-upu by ho nejvíce potěšila. Lidé mnohdy přehlížejí názory ostatních a řídí se pouze tím, co je naplňuje a co je baví. Na druhou stranu je nutné brát v potaz poptávku po nabízeném produktu či službě. [19]

Odborníci se při definování pojmu Start-up často rozcházejí. Někteří se domnívají, že takto nově založená organizace je omezena svým kapitálem a pro svůj růst hledá investory. Zbývá část odborníků interpretuje Start-up jako jakoukoliv firmu bez ohledu na to, jak dlouho existuje, jak velký má tým nebo míru inovativnosti. Existuje mnoho projektů, které nebyly vytvořeny za účelem dosáhnout úspěchu na domácím či zahraničním trhu. Nebo jsou zde například také firmy s ucházejícím množstvím kapitálu, které nemají potřebu hledat investory. V neposlední řadě jde také o firmy, které nevyužívají ziskatelných technologií k co nejrychlejšímu vstupu na trh, jednoduše nejsou dost inovativní. Pro všechny tyto projekty či firmy platí, že je nelze pokládat za Start-up. Za současný trend můžeme pokládat to, že se Start-upovým projektům dostává náramné finanční podpory z různých oblastí. [14]

Většina Start-up projektů však selže, kde nejčastějším problémem je získávání dat z neúspěšných organizací. Blank Steven uvádí, že míra selhání Start-upů je něco mezi 78%-95%, přičemž nejvíce procent Start-upů končí tím, že vůbec nedosáhne svých cílů. [15].

Nejčastější příčinou je nedostatek kapitálu neboli nedostatek finančních prostředků, které podnikatel nedokázal získat pro rozvíjení svého produktu. Produkt byl horší, než produkt

konkurentů, a tak ho podnikatel nedokázal ani prosadit. To může být také jedna z hlavních příčin selhání Start-upu. [15]

1.2 Kategorizace Start-upů

Blank ve své knize rozděluje Start-up projekty do šesti skupin. Hlavní rozdíly mezi jednotlivými kategoriemi spočívá především v řízení samotného Start-upu, způsobu financování a rozdílnosti ekosystému v různých částech světa. [15]

Start-up projekty životního stylu (Lifestyle Start-ups)

Do této skupiny Steve Blank řadí podnikatele, kteří dělají to, co je baví. Charakteristickým rysem těchto podnikatelů je schopnost se čím dál více zlepšovat v daném oboru či odvětví a poté předávat své dovednosti a znalosti, avšak pomocí placených služeb. Názorným příkladem jsou například potápěči nebo weboví designéři.

Malé a střední podniky jako Start-up (Small business Start-ups)

Mezi tyto podniky se řadí obchody s potravinami, cestovní agentury, kadeřnictví nebo odborní poradci, kteří tvoří většinu všech podnikatelských subjektů v USA. Za podnikatele je považován kdokoli, kdo řídí svůj vlastní byznys a financuje ho z vlastních zdrojů. [15]

I když jsou podnikatelé velmi cílevědomí a mají vysoké ambice, téměř nikdy se z nich nestanou milionáři, ale i přesto je jejich vliv pro hospodářský růst v daném regionu velmi obrovský. Svou činností jsou schopni generovat volná pracovní místa a tím snížit nezaměstnanost. [15] [16]

Škálovatelné Start-up projekty (Scalable Start-ups)

Škálovatelné Start-upy se na rozdíl od malých a středních podniků snaží o vytvoření vlastního kapitálu, který se nakonec stane volně obchodovatelný nebo dojde k jeho zhodnocení. Jakýkoliv nápad není nikdy zárukou úspěchu, avšak jejich tvůrci i přes to od začátku sní o miliardovém byznysu a jejich touha změnit svět je neutuchající. Nejznámějšími společnostmi, jak už již bylo zmíněno, které se řadí do této skupiny, jsou Google, Facebook, Twitter či Skype. Spojovacím článkem těchto společností je rizikový kapitál, který směřuje přímo z rukou investorů. Jednotlivé společnosti se čím dál více sdružují za účelem vytvoření tzv. inovačních klastrů, které se postupně rozšiřují do celého světa.

I přesto, že škálovatelné Start-upy představují jen malou část v porovnání s ostatními kategoriemi, přitahují však veškerý rizikový kapitál.

Start-up projekty určené k prodeji (Buyable Start-ups)

Tvůrci těchto projektů od samého začátku sní o tom, že jednoho dne svůj Start-up prodají větší firmě. Projekty určené k prodeji vstupují na trh za relativně krátkou dobu a s nízkými náklady na vývoj svého produktu. Investice, která je potřebná k vývoji produktu, se pohybuje již od 100 tisíc dolarů. Mezi projekty tohoto druhu se řadí například Start-up projekty zaměřené na vývoj webových či mobilních aplikací. [15]

Start-up projekty velkých firem (Large Company Start-ups)

U Start-upů velkých firem dochází během posledního desetiletí k velkému zkracování životního cyklu. Velké firmy jsou díky generování zisku schopny nabídnout produkty, které si trh žádá. Pokročilá technologie, zákazníci nebo také konkurence mohou na zakladatele vytvářet velký tlak a vést ho tak ke zvyšování výdajů na vývoj inovativních produktů. Start-upy velkých firem mohou však zvolit zcela jiný přístup.

Sociální Start-up projekty (Social Start-ups)

Podnikatelé sociálních Start-up projektů jsou pro svůj úspěch stejně ambiciózní a zapálení, jako kterýkoliv jiný podnikatel. Nikdy nebudou prvotně chtít získat podíl na trhu nebo vydělávat miliony dolarů. Hlavním cílem a hlavní touhou pro ně bude vždy změnit svět k lepšímu. Nejčastějšími podnikatelskými faktory v této kategorizaci jsou neziskové organizace a nadace.

1.3 Životní cyklus Start-up projektů

Životní cyklus Start-up projektů se může vzhledem k jeho typu zaměření měnit. Pochopení, ve kterém životním cyklu se Start-up nachází, nám pomůže posoudit jeho pokrok. Obecně se však cyklus dělí do pěti používaných fází rozvoje: [16]

1) Zárodečná fáze (seed)

Jedná se o počáteční fázi Start-up podniku, v níž jsou vysloveny první nápady a myšlenky, a která je spojena s prvními investicemi do projektu. Podnikatel by měl mít základní představu o svém produktu a podnikatelském záměru. Vyznačuje se týmovou prací, průzkumem prostředí trhu, vstupem na trh nebo přípravou podnikatelského plánu či

uvedením prvních produktů. Již pro většinu podniků je fáze seed velmi nejistá a velkým rizikem pro organizace je špatně nastavená strategie a podnikatelský plán. [17] [32]

2) Startovací fáze (Start-up)

Jedná se o teprve zakládané nebo o již založené organizace, které mají právní formu, umí se orientovat na trhu a mají i svůj výrobek připravený pro vstup na trh, ale zatím nezačaly jeho prodej, a tak nemají zatím žádný zisk. Organizace jsou v této fázi financovány tzv. startovním financováním (financování pomocí rizikového kapitálu). [32]

3) Rozvojová fáze (development)

V této fázi organizace již vyrábí a produkuje své produkty, má nastavené vztahy se svými partnery a získává první zákazníky. Získává místo na trhu a zjišťuje, jak bude reagovat na její službu či produkt buďto samotný trh nebo zákazníci, což je velice důležité pro další rozvoj. Dalo by se říct, že jde o nejdůležitější fázi v životním cyklu, protože organizace začíná spolupracovat s obchodními a finančními partnery a snaží se co nejlépe vylepšit svůj podnikatelský plán. Tato fáze je často označována jako „Valley of Death“, česky údolí smrti, jelikož dost Start-up organizací zde skončí. [32]

Financování firmy je zaměřováno hlavně na zajištění provozu firmy a pokrytí počátečních investic, díky kterým firma nastartovala svůj Start-up.

Nejčastějšími riziky jsou neuspokojivý prodej služby nebo produktu na trhu nebo špatné rozhodnutí při řízení organizace (organizace nemusí mít dostatek finančních prostředků na pokrytí nákladů spojených s chybným rozhodnutím). [17] [18]

4) Expanzivní fáze (expansion)

Fáze je důležitá z pohledu investic, které se nazývají rozšiřující kapitál. Nastartují organizaci k co největšímu růstu, napomáhají k rozšíření výrobních kapacit nebo k dalším inovacím produktu. Financování v expanzivní fázi je směřováno do expanze a růstu společnosti. [17]

5) Výstupní fáze (exit)

Organizace je již usazena na trhu a nakládá s vlastním kapitálem.

2 RIZIKO

Pojem riziko je historický výraz, který pochází z italštiny a označoval úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. Teprve později se objevuje i význam ve smyslu možné ztráty. Podle dnešních výkladů se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání. [1]

Rizika jsou všude přítomna. Ať se pustíme do vybudování nové firmy, kde riziky mohou být například havárie technologie, zásah banky do vývoje kurzu nebo se rozhodneme změnit technologii ve výrobě. Zde se můžeme setkat s riziky jako například nedodržení podmínek smlouvy ze strany dodavatele nebo vznik chemické reakce. Ať už realizujeme cokoliv, vždy se pohybujeme v prostředí, kde je buďto větší nebo menší množství rizik. Avšak každé riziko může mít jiné dopady na nás záměr. Každé riziko je třeba posuzovat vzhledem k určitému subjektu tedy aktivu, jehož hodnota může být působením rizika ohrožena. [2]

2.1 Definice rizika

Tento pojem je spjat s velmi širokou škálou definicí, avšak Smejkal a Rais ve své knize definují riziko různě [3]:

- pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru,
- odchýlení skutečných a očekávaných výsledků,
- pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného,
- nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko),
- nebezpečí chybného rozhodnutí,
- možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko),
- kombinace pravděpodobnosti události a jejího následku.

Riziko tedy vyjadřuje míru ohrožení aktiva a míru nebezpečí, že se uplatní hrozba a dojde k nežádoucímu výsledku vedoucímu ke vzniku škody. Velikost rizika je vyjádřena jeho úrovní. [3]

Zahraniční literatura The Orange Management of Risk uvádí, že:

„Riziko je nejistota výsledku, ať už pozitivní příležitost nebo negativní hrozba. Při posuzování rizika musí být brán ohled na všechny pravděpodobnosti, že se něco stane, a na dopad, který nastane, zda se to skutečně stane.“ [4]

2.2 Klasifikace rizik

Pro identifikaci rizika a zjištění, jak toto riziko nejlépe zmírnit, je nutné mít rámec pro identifikaci rizik. Pravděpodobnost vzniku nepříznivé situace se nachází v intervalu 0-1. V této situaci však jev s nulovou pravděpodobností není jev nemožný. Nula tedy neoznačuje děj nemožný, ale děj, se kterým není třeba počítat, jednička pak znamená děj jistý. Pravděpodobnost rizika je možno lze určit pomocí statistických metod, avšak při řízení rizik se většinou setkáváme spíše se subjektivním odhadem expertů nebo projektového týmu. [22]

Mezi jednu z analytických technik, která je užívaná při řízení rizik v krizovém řízení, je Krizová matice, kterou navrhl Winterling. Matice umožňuje klasifikaci rizik podle dvou parametrů:

- pravděpodobnost vzniku rizika v daném čase – jak pravděpodobné a reálné je, že riziko opravdu nastane – matice znázorňuje tři úrovně pravděpodobnosti: nízkou, střední a vysokou,
- účinky rizika na organizaci – pokud riziko opravdu nastane, jaké by byly dopady rizika na organizaci – matice definuje tři úrovně účinku: negativní, ohrožující a zničující. [23]

Znázornění matice:



Obr. 2. Winterlingova matice [23]

Čím více se riziko posouvá po diagonále nahoru doprava, tím více je potřeba se mu věnovat – jak v rámci řízení rizik, tak i v rámci krizového řízení.

2.3 Členění rizik

Rizika lze členit do různých skupin. Tabulka 1 uvádí rozdělení rizik do následujících skupin: finanční rizika, garance a servis, právní rizika, manažerská rizika, nákup, obchodní a technická rizika.

Tab. 1. Členění rizik [9]

| Druh rizika | Popis |
|-----------------------------|--|
| Finanční | Financování a cash flow, inflace, daně, směnný kurz, záruky za platby, dotace, sazby. |
| Garance a servis | Podmínky a záruky servisu, provozní nebo celoživotní náklady. |
| Legislativní, právní | Čla, regulace, pokuty, vandalismus, smlouvy, průmyslová práva, škody, odstoupení od smlouvy. |
| Manažerská | Harmonogram, kvalifikace, management podniku, projektový tým. |
| Nákup | Výběr dodavatelů, podmínky nákupu materiálu i subdodávek. |
| Obchodní | Strategie, zákazník + konečný uživatel, trh, cílová země. |
| Technická | Definice a parametry produktu, vývoj, normy, výroba, zkoušky, balení a přeprava. |

PMI (Project Management Institute), nezisková organizace zaměřující se na projektové řízení, rozděluje rizika do pěti skupin, které jsou vyzobrazena v následující Tabulce 2:

Tab. 1. Rozdělení rizik dle PMI [19]

| Druh rizika | Popis |
|---|--|
| Externí nepředvídatelná rizika | Státní regulace, přírodní nebezpečí, vandalismus, sabotáže, selhání finančních zdrojů, změna konceptu, selhání subdodávek. |
| Externí předvídatelná rizika | Zákazník, trh, inflace, daně, očekávané sociální vlivy. |
| Interní rizika netechnického charakteru (obecně kontrolovatelná) | Management projektu, harmonogram, nedostatek financí, problémy komunikace mezi jednotlivými zájmovými skupinami, náklady, cash flow. |
| Interní rizika technického charakteru (obecně kontrolovatelná) | Kvalita, rozsah projektu, výroba (poruchy a výpadky provozních technologií), změny v okolních systémech ovlivňujících projekt, spolehlivost. |
| Legislativní rizika | Smluvní aspekty, vnitřní a vnější spory, licence, soudní řízení. |

Nejvýznamnější je členění rizik pro podnikatelské subjekty. Podle toho, čeho se stránky fungování týkají, se rizika dělí na:

- rizika ekonomická založená na poruchách v tocích a přeměnách aktiv a pasiv podniku,
- rizika energiích, výrobních a vstupních materiálů,
- obchodní rizika spočívajících v poruchách převážně prodeje výrobků a služeb, a také jejich nákupu,
- informační rizika uvažující poruchy v operacích a informačních souborech,
- sociální rizika, která se týkají anomálních situací života pracovních kolektivů i jednotlivých pracovníků,

- logistická rizika předpokládající poruchy v dopravě, balení, třídění a skladování materiálu či zboží. [23]

Takové členění rizik je velice výhodné při identifikaci a analýze rizik. Jak pro škálovatelnost, tak pro naznačení možného zdroje ohrožení.

3 RIZIKA PŘI VÝVOJI START-UPU

Dosažení na investice z fondu rizikového kapitálu přináší větší pravděpodobnost vytvořit projekt, který by se bez vnější finanční pomoci možná nepodařilo realizovat v plánovaném rozsahu. Pro každý úspěšný projekt je také důležitý rozbor a analýza rizik, a to jak ve fázi přípravy projektu, tak během jeho realizace nebo za běhu Start-upu. Snížením počtu těchto rizik dosáhneme pravděpodobnosti zvýšení úspěchu a snížením faktorů, které mají na Start-up negativní vliv. [16]

3.1 Rizika ve fázi přípravy Start-upu

Příprava projektu je považována za klíčové období, které je ale často velice podceňované – není mu věnováno tolik času, kolik by mělo. Následující podkapitola čtenáře seznámí s nejběžnějšími riziky, která se mohou projevit při přípravné fázi projektu a hlavně v nesprávných odhadech. Je důležité tyto rizika včas odhadnout a eliminovat.

- Chybný odhad velikosti trhu

Jde o velmi významné riziko v přípravné fázi projektu. Tomuto riziku lze předejít např. vyzkoušením možnosti zaměřit produkt na konkrétní cílové skupiny nebo aplikovat metodiku Lean Startup a tím lépe nalézt požadavky trhu.

- Vliv konkurence

Mezi další významné riziko patří špatný odhad konkurence (odhad konkurentů a jejich síla v prostředí). Snížení rizika spočívá ve vyvinutí lepšího produktu oproti konkurenci nebo snaha přijít na trh s jiným řešením zaměřené na problematiku, na kterou se konkurent nesoustředí. [16]

3.2 Rizika během realizace Start-upu

Rizika v následující podkapitole jsou zaměřena především na finanční a časové odhady během vývoje projektu.

- Chybně odhadnutá časová náročnost Start-upu

Špatně odhadnuté termíny dokončení jednotlivých činností projektu mohou narušit plynulou návaznost dalších dílčích činností.

- Chybně odhadnuta finanční náročnost Start-upu

Nesprávné odhady ve finančním plánu projektu mohou ovlivnit především cash flow a přinést negativní pohled od investorů. Riziko můžeme minimalizovat průběžným sledováním cash flow a přizpůsobením se současné situaci.

- Nezájem ze strany uživatelů

Kdybych si měla myslet, z čeho mají Start-up organizace největší strach, tipnu si určitě nezájem produktu uvedeného na trhu. V takovém případě se jedná o spousty chyb při vytváření projektu/produktu, a to hned od první myšlenky. Pokud se organizace chce vyvarovat takové chybě, je důležité vytvořit produkt, který bude reagovat na skutečné požadavky zákazníků a řešit jejich skutečné potřeby a problémy.

- Další rizika

Při samotném vývoji Start-upu i při jeho uvádění na trh se mohou objevit další početná rizika. Mohou být spojena s legislativou, normami nebo s podnikatelskou činností. Aby se předešlo jejich výskytu, musí být rizika průběžně monitorována. [16]

4 ŘÍZENÍ RIZIK

V každé organizaci, při jakékoliv činnosti, může vzniknout riziko. Pro zvládnutí těchto rizik je nutné naučit se je řídit. Řízení rizik lze chápat jako proces, při kterém se subjekt řízení snaží zabránit působení ať už existujících nebo budoucích faktorů, navrhne řešení a opatření ke snížení účinku nežádoucích vlivů. Naopak se pak snaží využít příležitosti jako působení pozitivních vlivů.

Součástí rizika může být chápáno také i šíření informací o riziku (risk communication) a vnímání rizika (risk perception). [3]

Organizace řídí rizika tak, že je v první řadě identifikují, analyzují a poté vyhodnotí, zda je riziko nutno opravit. Během tohoto procesu konzultují a komunikují se zúčastněnými stranami a sledují a upravují rizika, aby předešlo jejím dalším vznikům. Tyto úkoly jsou organizovány vedoucími zaměstnanci v rámci organizace.[7] [9]

Řízení rizik možno aplikovat na celou organizaci, a to v mnoha úrovních a oblastech, stejně jako na konkrétní projekty, činnosti a funkce. [9]

4.1 Projekt

Mnoho světových teoretiků komentuje definici projektu v různých formulacích, avšak obecně se dá říci, že projekt je řízeným procesem s koncem a začátkem, jehož základním pravidlem je řízení a regulace a je nejdůležitějším prvkem projektového řízení. [9]

Určité krátkodobě vynaložené úsilí provázané aplikací znalostí a metod, jejichž záměrem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinace tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. [41]

Projekt je časově ohraničen a ucelen sadou činností a procesů, jejímž cílem je vytvoření, zavedení nebo změna něčeho konkrétního. Projekt musí mít jasný cíl, užitek, či výsledek, musí být časově omezený (obvykle v řádu měsíců) a musí být jedinečný.

Kerzner projekt definuje následovně [40] :

„Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- dán specifický cíl, který má být jeho realizací splněn,*
- definován datum začátku a konce uskutečnění,*
- stanoven rámeček pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.“*

Pro úplnost jsou uvedeny definice projektu z norem a standartů, které se řízení projektů týkají [41] :

- Definice z normy ISO 10006: *“Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.”*
- Definice ze standardu PMBOK: *“Projekt je dočasné úsilí s cílem vytvořit unikátní produkt nebo službu.”*

4.2 Řízení rizik projektu

Svozilová ve své knize řízení rizik projektu představuje jako: *„Sled aktivit, ve kterých jsou prostřednictvím preventivních nebo korektivních zásahů odvráceny události a odstraňovány vlivy, které by mohly ohrozit říditelnost plánovaných procesů nebo by mohly vést k jiným nechtěným výsledkům.“* [40]

Následující obrázek 3 popisuje rizika projektů podle PMI (Project management Institute) a IPMA (International Project Management Association). [39]



Obr. 2. Definice rizika projektů podle PMI a IPMA

Riziko projektu je podmínka nebo nejistá událost, která pokud nastane, může mít negativní vliv na dosažení cíle projektu. Lze hovořit také o vlivu na tzv. aktivum – je to cokoliv, co má pro organizaci jakoukoliv hodnotu a je tedy potřeba projekt chránit. Aktivum může mít

nehmotnou i hmotnou hodnotu (např. drobná závada produktu nebo zpoždění dodávky o dva týdny). [39]

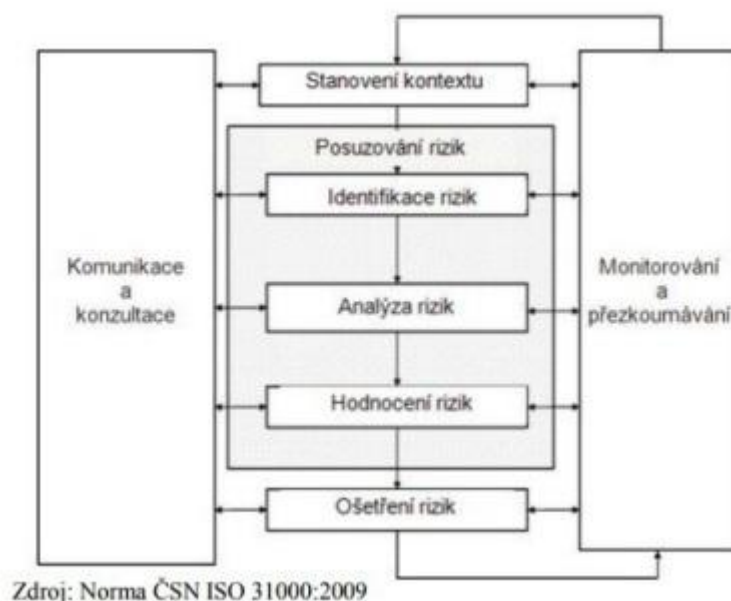
Důležitým krokem je vhodné sestavení plánu řízení rizik (risk management plan), podmožninu plánu řízení projektu, ve kterém jsou stanoveny pravidla a postupy pro řízení rizik v daném konkrétním projektu.

Riziko a nejistota patří ke každému projektu a provází je po celou dobu jejich existence, a to ve všech jejich fázích. Klíčová projektová rizika jsou ta, která ohrožují čas, náklady a cíl projektu. Nejčastěji nastávají kvůli změnám v projektu a v důsledku podmínek a změn vnějších okolností. Také předmět projektu může projektová rizika výrazně ovlivnit – například projekty s dopadem na životní prostředí mají environmentální projektová rizika.

Řízení projektových rizik probíhá v šesti fázích, a to stanovení kontextu, identifikace rizik projektu, analýza rizik, ošetření rizik, řízení rizik a závěrečné zhodnocení. [39]

4.3 Řízení rizik dle ISO 31000

Nejvhodnější metodikou pro řízení rizik je metoda podle normy ISO 31 000, která nám udává přímo rámec a postup, jak se s riziky vyrovnat. Na následujícím obrázku je uveden vztah mezi zásadami řízení rizik, rámcem, v němž se vyskytuje a procesem řízení rizik



Obr. 3. Vztah mezi zásadami řízení rizik

4.3.1 Stanovení kontextu

Cílem fáze stanovení kontextu je vymezení hlavního cíle projektu a určení činností k dosažení tohoto cíle, tvorba podkladů k projektu, stanovení vnitřních a vnějších souvislostí, seskupit všechny možné informace k projektu a nastudování všech zkušeností z předešlých projektů. [9]

K dosažení úspěšného řízení rizik projektu je velice důležitý plán managementu rizik, jehož plán nám určí finanční a časové nároky, objasní postup při výběru metody, dopomůže k výběru správných metod, které budou aplikovány po čas projektu k eliminaci jeho rizik, určí všechny zodpovědné osoby za projekt a odhadne náklady managementu rizik. [21]

Ideálními nástroji pro tuto analýzu jsou nástroje určené pro byznys modelování např.: EPC diagramy.

4.3.2 Identifikace rizik

- Příprava dat a volba metody označení rizik,
- provedení označení rizik,
- vytvoření seznamu rizik založených na událostech, které by mohly způsobit, předcházet, zesílit, zhoršovat, urychlovat nebo zpozdít dosažení cílů. [24]

Riziko, které není v této fázi zjištěno, nebude zahrnuto do další analýzy. Identifikace by měla zahrnovat rizika a to, zda jsou pod kontrolou organizace, i když příčina nebo zdroj nemusí být zřejmý. Kromě identifikace toho, co se může stát, je také důležité zvážit možné scénáře a příčiny, které ukazují na to, jaké důsledky mohou nastat.

Organizace by měly používat ty nástroje a postupy pro identifikaci rizik, které odpovídají jejím schopnostem, cílům a rizikům, kterým čelí. [24]

Správný popis rizika projektu je ve formátu hrozba – scénář – popis dopadu, kde scénář může být složen i z více příčin a následků za sebou. Například pro špatné počasí to může být, že přívalový déšť během druhé etapy projektu způsobí záplavy třetího stupně, tím se hladina řeky tekoucí vedle výstavby zvýší o 5 metrů, takže dojde k zaplavení výrobní haly, což způsobí poškození materiálů a strojů. Náhrady a opravy budou stát 3 miliony a výroba se tak prodlouží o jeden měsíc. [24]

Mezi nejčastější metody identifikace rizik patří:

Brainstorming

Brainstorming neboli bouře mozků, při kterém je přítomno 3 – 15 lidí, z nichž je jeden vybrán jako zapisovatel a jeden vedoucí. Průběh metody je rozdělen do dvou částí:

V první části jsou všichni seznámeni s tématem. Každý je povinen vyjádřit svůj názor na danou problematiku a zapisovatel všechny tyto názory a postřehy zaznamenává.

Ve druhé části sezení se z těchto všech názorů a vyjádření vytvoří seznam, který se následně zpracuje a vyhodnotí. [24]

Brainwriting

Tato metoda je obdobou brainstormingu, avšak členové zde své názory a nápady k danému tématu píšou na papír, a to v časovém limitu pěti minut. Následně si členové papíry vymění a pokračuje se takto stále dále, dokud se ke každému členu nedostane každý papír. [24]

Mindmapping

Mindmapping, tzv. myšlenková mapa. Do středu stolu se na větší papír napíše řešený problém. Následně se k němu připisují další pojmy, které souvisí s daným problémem a k nim opět další. Nakonec vznikne přehledná síť všech nápadů. [24]

VRIO analýza

„*VRIO*“ je slovo, které je složeno s počátečních písmen následující anglických slov:

- Value (Hodnota) – jak nákladný zdroj je a jak snadné je ho získat na trhu (nájem, nákup...),
- Rareness (Vzácnost) – jak je zdroj omezený,
- Imitability (Napodobitelnost) – jak složité je zdroj napodobit,
- Organization (Organizace) – podporuje stávající uspořádání.

Tato metodika byla vyvinuta Barneyem, kterou, jako metodiku hodnocení zdrojů organizace, dělí následovně:

- finanční zdroje,
- lidské zdroje,
- materiální zdroje,
- nemateriální zdroje (znalosti, informace).

Hodnocení zdrojů podle metody VRIO se používá nejčastěji pro zhodnocení situace podniku (organizace), jeho zdrojů a konkurence. Hodnocení poté slouží například pro strategické řízení rozvoje v jednotlivých oblastech. [24]

Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces)

Analýza 5F je dílem Michaela E. Portera. Je to způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Model pracuje s pěti prvky:

- stávající konkurenti – jejich schopnost ovlivnit nabízené množství a cenu dané služby/výrobku,
- potenciální konkurenti – možnost, že vstoupí na trh a ovlivní nabízené množství a cenu dané služby/výrobku,
- dodavatelé – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů,
- kupující – jejich schopnost ovlivnit poptávané množství a cenu dané služby/výrobku,
- substituty – cena a nabízené množství služeb/výrobku alespoň částečně schopných nahradit danou službu/výrobek. [6] [24]

SWOT analýza

Při vytváření strategie nového projektu je možné použít několik metod. Asi tou nejnámější je SWOT analýza. Zkratka „*SWOT*“ je odvozena od anglických názvů: Strengths (Silné stránky), Weaknesses (Slabé stránky), Opportunities (Příležitosti) a Threats (Hrozby).

Silné stránky pomáhají především posilovat pozici na trhu. Zahrnují oblasti jako např. čím je náš projekt jedinečný, čím může pomoci ostatním nebo jaká je přidaná hodnota našeho projektu.

Slabé stránky zahrnují například slabou motivaci členů týmu, nedostatek finančních prostředků na podporu projektu nebo nedostatečnou odbornost členů týmu.

Jako příležitosti můžeme brát prosazení se se svým projektem (jak v ČR, tak ve světě), v případě úspěšnosti projektu rozšíření projektu o nové nápady, vybudování si dobrého jména atd.

Mezi hrozbami může být silná konkurence zvenčí nebo v případě špatného zpracování nezájem o projekt.

Při zpracovávání SWOT analýzy projektu je důležité zaměřit se především na pomocné ukazatele, tedy silné stránky a příležitosti, jelikož tyto oblasti “nakopnou” váš projekt dopředu. [33]

4.3.3 Analýza rizik

Kvalitativní analýza rizik

Provádí se na začátku, kde se stanoví pravděpodobnost a dopad slovní hodnoty např. vysoká pravděpodobnost, střední pravděpodobnost, nízká pravděpodobnost, resp. velký dopad, střední dopad, malý dopad nebo nějaké bodovací stupnice. U této formy analýzy je základním nástrojem matice pravděpodobnosti a dopadu, ze které vychází hodnota daného rizika. Rizika rozřídí dle závažnosti. [24]

Kvantitativní analýza rizik

Po provedení kvalitativní analýzy rizik projektu, která by měla být provedena vždy, může (ale nemusí) být provedena analýza kvantitativní (vyčíslení následků rizika na cíle projektu, finanční výsledky, zpoždění, dodržení povinného provedení produktu, který je výsledkem projektu). [24]

Analýza rizik zahrnuje posouzení příčin a zdrojů rizika, jejich pozitivní a negativní důsledky a pravděpodobnost, že tyto důsledky mohou nastat. [3]

Již na začátku analýzy je nutné stanovit si úroveň, na jakou chceme analyzovaná rizika odstranit. Uplné odstranění všech rizik by mohlo vést k neúměrným nákladům při realizaci příslušných opatření a také by se podepsala na funkčnosti daného subjektu. Příkladem je v minulosti několikrát uskutečněný způsob stávků zaměstnanců v letecké či železniční dopravě, který spočíval pouze v tom, že byly do poslední čárky dodržovány všechny existující předpisy. [1]

Z tohoto důvodu se v rámci analýzy rizik posuzují otázky zbytkových rizik, které se vymezují na základě jejich posouzení ve vztahu k hrozbám, úrovni zranitelnosti a navrhovaných opatření. Na základě toho pak vybíráme metodu analýzy rizik a konkrétní přístup k nim. [2]

Mezi hlavní metody analýzy rizik patří:

Ishikawův diagram

Jedná se o jednoduchou analytickou techniku pro zobrazení a následnou analýzu příčin a následků. Můžeme se také potkat s názvem diagram Rybí kost. Diagram vychází z jednoduché souvislosti jevů, z nichž jeden je příčina a druhý následek. Jehož cílem je tedy analýza a nejpravděpodobnější příčiny řešeného problému.

Diagramy jsou typicky zpracovávány ve tvaru rybí kosti, a to zprava doleva, přičemž každá velká „kost“ rybích větví by měla zahrnovat menší kosti obsahující více detailů. Tato technika se používá převážně u metody brainstorming. Pomocí diagramu definujeme, analyzujeme, zlepšujeme a kontrolujeme přístup k řešení daného problému. [25]

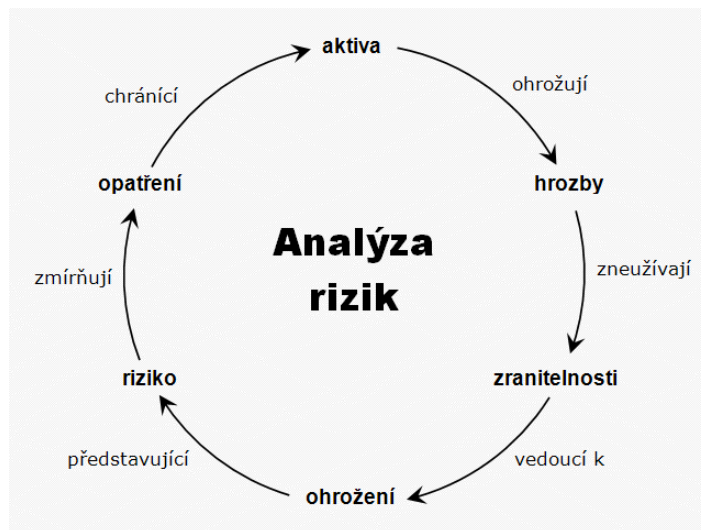
Lean Canvas

Lean Canvas vytvořil Ash Maurya na základě Business Model Canvasu a je zaměřen na tvorbu nových služeb, produktů a zakládání Start-upů. Podnikatelé mohou pod Lean Canvasu vidět vlastně nějaký takový „podnikatelský plán“.

| | | | | |
|---------|---------|---------|-----------|-----------|
| PROBLÉM | ŘEŠENÍ | NABÍDKA | VÝHODA | ZÁKAZNÍCI |
| | METRIKY | | PROPAGACE | |
| VÝDAJE | | PŘÍJMY | | |

Obr. 4. Šablona Lean Canvas

Lean Canvas je 1-stránková šablona obchodního plánu vytvořená firmou Ash Maurya, která pomáhá dekonstruovat vaši myšlenku do jejích klíčových předpokladů. Šablona je velice přehledná, obsahuje celkem 9 bloků, její vyplnění je jednoduché, všechny důležité informace jsou na jednom místě. Lean Canvas lze použít například při brainstormingu v rámci týmu i pro upřesnění zadání mezi business zadavatelem a vývojovým týmem. [34]



Obr. 5. Analýza rizik [6]

Aktivum

Je to vše, co má pro subjekt nějakou hodnotu, která může být zmenšena jakoukoliv hrozbou, která na aktivum působí. Aktiva se dělí na hmotná (například cenné papíry, peníze, nemovitosti apod.) a nehmotná (například kvalita personálu, informace, autorská práva, morálka pracovníků.). [3]

Jak je aktivum citlivé na působení hrozby určuje zranitelnost, která bude charakterizována dále.

Zranitelnost

Zranitelnost je slabina, nedostatek nebo stav analyzovaného aktiva, který hrozba může využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu. Vyjadřuje tak, jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby. Může vzniknout všude tam, kde dochází k vzájemnému působení hrozby a aktiva.

Úroveň zranitelnosti se určuje podle dvou faktorů:

- citlivost: jak je aktivum náchylné na poškození danou hrozbou,
- kritičnost: jak je aktivum důležité pro analyzovaný subjekt. [3]

Hrozba

Hrozbou může být událost, síla, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na aktiva nebo může způsobit jakoukoliv škodu (například poškození organizace jako celku). Mohou být buďto lidského nebo přírodního charakteru a mohou být úmyslné nebo náhodné. Mohou pocházet zvenčí i zevnitř organizace. Hrozbou může být například krádež zařízení, chyba obsluhy, požár, přírodní katastrofa, ale i kontrola finančního úřadu.

Při hodnocení hrozeb používáme následující faktory:

- nebezpečnost: schopnost hrozby způsobit škodu,
- přístup: pravděpodobnost, že hrozba svým působením získá přístup k aktivu,
- motivace: iniciování hrozby vůči aktivu (odhad motivace napomáhá při tvorbě odhadů hrozeb).

Protiopatření

Do protiopatření lze zařadit cokoliv, co vede ke zmírnění působení hrozby, dopadu hrozby nebo snížení zranitelnosti. Může to být postup, procedura, proces nebo technický prostředek.

Návrhy protiopatření slouží k předejití vzniku škody nebo k usnadnění vypořádáním se s následky vzniklé škody. Výběr vhodného protiopatření spočívá především v optimalizaci, kdy jsou hledána nejúčinnější protiopatření, jejichž realizace přinese co nejmenší náklady. [3].

4.3.4 Hodnocení rizik

Hlavním úkolem hodnocení rizik je rozhodnout, která již identifikovaná rizika mají být ošetřena, která budou zanedbána a naopak která nelze akceptovat. Při hodnocení rizik se používají např. metody:

Skórovací metoda s mapou rizik

Při hodnocení rizik se jedná o jednu z nejpoužívanějších metod, a proto tuto metodu budu používat i ve své praktické části. Míra (velikost) rizika je kombinací možné závažnosti následku rizika a pravděpodobností výskytu rizika. Rizika jsou vždy vztažena k pracovnímu místu a k pracovní pozici. Bodová metoda s mapou rizik zahrnuje celkem tři fáze: v první fázi se sestaví tabulka (viz. tabulka 2) s jednotlivými riziky, ve druhé fázi tabulka pro ohodnocení rizik a následně tabulka s návrhy opatření pro snížení těchto rizik.

Řešením této metody je vytvoření seznamu hrozeb a nebezpečí ze všech čtyřech nejdůležitějších oblastí podniku:

- oblast finančních rizik,
- oblast technických rizik,
- oblast obchodních rizik,
- oblast personálních rizik. [39]

Tab. 2. Tabulka rizikových faktorů – vzor [45]

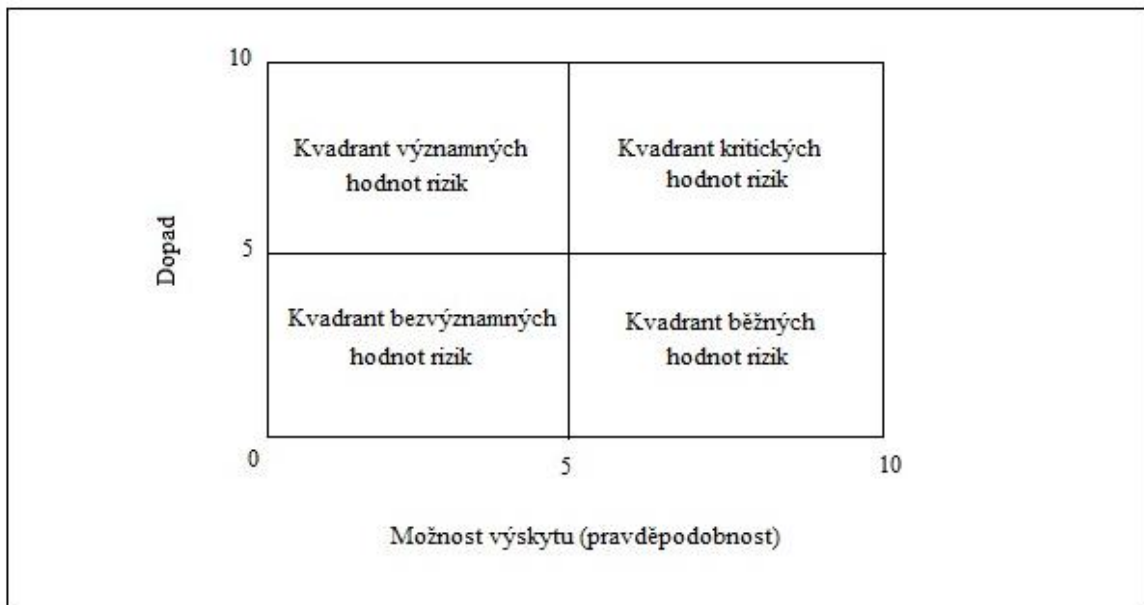
| Rizikový faktor č. | Rizikový faktor |
|--------------------|-----------------|
| | |
| | |

U každého jednotlivého rizikového faktoru se vyhodnotí jeho možnost výskytu a v případě výskytu jeho možný dopad. Obě tyto „hodnotící kritéria“ se hodnotí v desetibodové stupnici (min 1 – 10 max). Nejvhodnější metodou pro stanovení expertního odhadu pro jednotlivá scóre je metoda Team Delphi, kde každý člen týmu stanoví svůj odhad hodnoty nezávisle na ostatních členech.

Výsledné skóre je následně vypočteno aritmetickým průměrem odhadů jednotlivých členů týmu, ocenění rizika je představováno součinem skóre dopadu a skóre pravděpodobnosti (průměrnými hodnotami) – konečná výše rizika tedy vyjde v rozmezí 1 – 100. Závěrečným krokem je sestavení mapy rizik (viz obrázek 5) jako dvojrozměrné matice, kam se zakreslují body, které představují jednotlivá rizika. [39]

Tab. 3. Kvantifikace rizik – vzor [45]

| Kvantifikace rizik (3 členové týmu) | 1. | 2. | 3. | Skóre (průměrné hodnoty) |
|--|----|----|----|--------------------------|
| Možnost výskytu (1 – 10) | | | | |
| Dopad (1 – 10) | | | | |
| Ocenění rizika | | | | |



Obr. 5. Mapa rizik [45]

Pro nejlepší využití metody je doporučeno zpracování návrhů na opatření ke snížení rizik, a to jednak pro kvadrant významných rizik a pro kvadrant kritických rizik. Samozřejmě, pro ještě efektivnější výsledek metody, lze vypracovat opatření i pro další případy, u kterých vidíme možnost snížení rizika.

Tab. 4. Návrhy na opatření ke snížení rizik – Vzor [45]

| Rizikový faktor č. | Rizikový faktor | Protiopatření |
|--------------------|-----------------|---------------|
| | | |
| | | |

Kontrolní seznam (Checklist)

K vytvoření kontrolního seznamu je třeba identifikovat předpisy a normy, na jejichž základě je vytvořen soubor otázek. Kompletní kontrolní seznam u každé otázky obsahuje možnosti vyjádření ano – ne. Seznamy musí být pravidelně prověřovány a aktualizovány a co je důležité, aby je vytvářeli pracovníci s praxí, znalostmi ze souvisejících oborů a odbornými zkušenostmi. Výhodou této metody je snadná použitelnost i pro méně zkušené pracovníky. [26]

Metoda „What – If“ (Co se stane, když...)

Metoda je založena na brainstormingu, při kterém všichni účastníci prověřují formou dotazů a odpovědí neočekávané události, které mohou v průběhu procesu nastat. Dotazy začínají charakteristickým „What – if“ (Co se stane, když...?). Zeptat se může kdokoliv z týmu a na konci se hledají odpovědi na všechny otázky. Navrhují se opatření a doporučení.

Metoda neklade vysoké nároky na čas, a proto je relativně oblíbená. Avšak pro podrobnější studie je potřeba použít jinou metodu, jako je např. HAZOP. [26]

Metoda FMEA a FMECA

FMEA (Failure Modes and Effects Analysis) – analýza způsobů a důsledků poruch, prověřuje všechny možné příčiny selhání jednotlivých prvků zařízení. Stanovuje postup vzniku, průběh a důsledek poruchy.

FMECA (Failure Modes, Effects and Criticality Analysis) – analýza způsobů, následků a kritičnosti poruch. Umožňuje uvažovat závažnost poruch a kritičnost jejího výskytu.

Cílem obou metod je vyhodnocení důsledků a jevů, které vedly k poruše. Dále určení závažnosti těchto důsledků poruchy s ohledem na správný výkon funkce a určení ukazatelů závažnosti a pravděpodobnosti vzniku poruchy. [3] [26]

4.3.4.1 Řízení rizik

Zkoumání a řízení rizik (zkoumání neboli „*monitoring*“ existujících rizik, vykonávání plánů a akcí k ošetření rizik, identifikace nových rizik), následuje po rozhodnutích a opatřeních hodnocených rizik. Plán rizik je třeba stále upravovat na základě aktuálního stavu a to, aby zůstal stále aktuální. Sledování a posuzování přináší také poučení

z probíhajícího procesu řízení rizik prostřednictvím hodnocení událostí, plánů zvládnutí rizik a jejich výsledků.

Nejlepší metodou zkoumání Start-up projektů je Kanban. Klíčem úspěchu Kanbanu je jeho vizualizace. Nejčastější je použití tabule. Použít můžeme například tabuli s nalepovacími lístečky, kterou si rozdělíme do 3 sloupců [3] :

1. sloupec To Do – zde se lepí lístečky činností, které se mají udělat, důležitější věci se dostávají nahoru, odkud si členové týmu úkoly odebírají kdykoliv dokončili předchozí úkol.
2. sloupec Inprogress – zobrazuje, na čem zrovna jednotliví členové týmu pracují a jak dlouho se na úkolu pracuje
3. sloupec Done – hotové úkoly členové týmu přesouvají do tohoto sloupce, poté se vrací buď na sloupec To do, kde si vyberou nový úkol nebo pomáhají ostatním členům již na rozdělaném úkolu.

4.3.4.2 Komunikace a konzultace

Kvalitní komunikace a konzultace jsou důležité pro zajištění toho, aby osoby odpovědné za provádění risk managementu rozuměly základům a tomu, proč jsou zvolena konkrétní možnosti řešení. Komunikace a konzultace je nutná během všech fází rizika.

Způsoby komunikace a konzultace mohou zahrnovat:

- zprávy,
- obaly,
- učební balíčky a on-line komunikační systémy,
- průtokové diagramy a
- zvyšování povědomí.

Komunikace a konzultace se může stát ještě efektivnější, pokud bude monitorována a řízena. Díky tomu budou informace rovnoměrně rozložena, může dojít k získání nových zákazníků, k udržení stávajících zákazníků a zvýšení jejich loajality, k rozpoznání priorit zákazníků nebo k vytváření komplexních internetových obchodů. [3]

4.3.5 Ošetření rizik

Cílem této fáze je snížení celkové hodnoty všech rizik na takovou úroveň, aby projekt byl s vysokou pravděpodobností úspěšně realizovatelný. Během fáze jsou navrženy plány k ošetření těchto rizik a je zde rozhodnuto, zda se bude v projektu pokračovat či nikoliv.

1. Akceptování rizika

Riziko není dál řešeno, nicméně v průběhu realizace je potřeba ho nadále monitorovat a prověřovat, zda-li se jeho parametry nemění.

2. Neakceptování rizika

Pokud nehodláme riziko akceptovat, je nutné se následně rozhodnout o vhodné strategii, jak dané riziko řešit. První strategií je zajištění toho, aby scénář daného rizika vůbec nenastal, což znamená dopad do rozpočtu (nebo do harmonogramu).

Dalším řešením je nastavení varovného signálu, tzv. spouštěč (trigger), který upozorní projektový tým o tom, že se scénář začíná realizovat a následně spustí předem promyšlené nápravné akce. Dodatečné náklady, na rozdíl od prevence, jsou investovány až ve chvíli, kdy scénář nastane.

V praxi je nejdůležitější prevence rizik ve fázi plánování a schopnost manažera projektu včas identifikovat rizika a tak předejít možným problémům. Důležitá je také schopnost vypořádat se se změnami v průběhu projektu, které jsou nejčastějším zdrojem rizik projektu. [9]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 O SPOLEČNOSTI OSCAR TECH S. R. O.

Oscar Tech s.r.o. (IČO 01838725) je Společnost s ručením omezeným sídlící na adrese Kubánské náměstí 1391, 100 00 Praha 10 Česká republika. Do obchodního rejstříku byla zapsána 1. 7. 2013 s počátečním kapitálem 200 000 Kč. Oscar Tech s.r.o. má celkem jednu živnost a jednu provozovnu. Hlavním předmětem podnikání společnosti je:

- poskytování poradenství v oblasti informačních technologií,
- zpracování dat,
- tvorba her a aplikací,
- instalace operačních systémů,
- obnova ztracených dat.



Obr. 6. Logo firmy [27]

Společnost (Start-up) Oscar Tech s.r.o. je dceřinou společností společnosti Ki-Wi Digital, která vyvinula Digital Signage software pro vzdálené ovládání, plánování obsahu, řízení tabletů a displejů určených pro zákazníky především z oblasti reklamních agentur, průmyslových a výrobních podniků, státní správy, měst a obcí.

Již za svou poměrně krátkou účastí na trhu Start-up Oscar Tech s.r.o. získal hned dvě ocenění – byl oceněn jako nejúspěšnější firma projektu CzechAccelerator 2011 – 2014 a jako nejlepší podnikatelský projekt roku 2013. Organizace také získala první místo v soutěži „TechCrunch Radio Pitch-Off“ v San Franciscu. [28]



Obr. 7. Organizační struktura Oscar Tech s.r.o. [28]

Ačkoliv se může na první pohled zdát, že organizační struktura Oscaru není až tak rozsáhlá, její tým je však velice silný a kvalifikovaný. Pro platformu Androidu má svůj vlastní vývojový tým, a tak velice rychle může pružně reagovat na požadavky svých zákazníků. Hlavními členy statutárního orgánu Oscar Tech s.r.o. jsou B.A. Petr Adamík a Tomáš Posker Ing.

5.1 Start-up Oscar Senior

Aplikace Oscar Senior byla spuštěna v roce 2017 a zjednodušuje komunikaci seniorům ve více jak 80 zemích světa. Všem seniorům umožňuje zůstat ve spojení se svými blízkými prostřednictvím videohovorů, zpráv a sdílení fotografií. Přítel seniora či mladší člen rodiny může seniorův tablet ovládat skrz svůj chytrý mobilní telefon, a tak také pomáhat na dálku při jakýchkoliv možných komplikacích. Kromě komunikace aplikace Oscar Senior slouží také jako platforma pro aplikace, do které je možno přidávat nebo odebírat různé aplikace v závislosti na zájmech a znalostech uživatele (zprávy, hry, internet, počasí atd.)

Klíčové funkce aplikace:

- bezplatné hlasové a video hovory,
- velká tlačítka a text pro snadné ovládání,
- textové zprávy,
- sdílení fotografií,
- připomínky důležitých událostí jako je návštěva lékaře či užití léků,

- možnost vzdáleně přidávat či odebrat kontakty nebo aplikace na seniorově tabletu (z chytrého telefonu mladšího člena rodiny prostřednictvím aplikace Oscar Senior),
- vzdálená pomoc.

Aplikace je podporována jak operačním systémem Android, tak nově i operačním systémem iOS. Verze aplikace pro zařízení s operačním systémem iOS byla vyvinuta externí společností, jelikož pro tuto platformu nebyly v týmu kapacity. Verze pro operační systém Android byla vyvinuta vlastním vývojovým týmem, který byl z větší části tvořen studenty.

Jak už jsem uvedla v úvodu, aplikace získala díky svému kvalitnímu zpracování značná ocenění a byla dokonce zmíněna v časopise TIME, jako jeden ze start-upů usnadňující seniorům život. [27] [29]

Cenová politika

Aplikace Oscar Senior může zákazník vyzkoušet zdarma na 7 dní a poté si vybrat jednu ze tří placených verzí:

- Individuální – 4,99 USD (113,74 CZK) / osoba / měsíc
 - 44,99 USD (1 025,50 CZK) za rok
 - ideální pro individuální uživatele, aby se připojili k rodině, která aplikaci již používá.
- Plus – 3,33 USD (75,90 CZK) / osoba / měsíc
 - 99,99 USD (2 279,17 CZK) / rok / 3 uživatelé
 - nejlepší pro menší rodiny (až 2 uživatelé mohou zůstat s nadřazeným a pomáhat dálkově).
- Rodina – 1,9 USD (43,31 CZK) / osoba / měsíc
 - 189,99 USD (4 330,63 CZK) / rok / 10 uživatelů
 - pro celou rodinu (až 9 uživatelů může zůstat v kontaktu s nadřazeným a pomoci na dálku). [30] [31]

Kurz převodu: 22,79 k 8. 4. 2019.

5.2 Zákazníci a hlavní trhy

1. Uživatelé - do této skupiny jsou zařazeni senioři (65+ nejčastěji), kteří se technologie bojí používat nebo s nimi nemají žádné zkušenosti, avšak chtějí zůstat v kontaktu s rodinou a přáteli a chtějí využívat všechny pro ně užitečné služby.
2. Zákazníci – skupina zahrnuje především přátele, rodinu, pečovatele seniorů a zároveň ty, kteří budou za aplikaci platit. Nejčastěji se podle dat z původní aplikace bude jednat o lidi ve věku 30-50 let, kteří pečují o své rodiče a hledají způsob, jak s nimi zůstat ve spojení s co nejnižšími náklady.

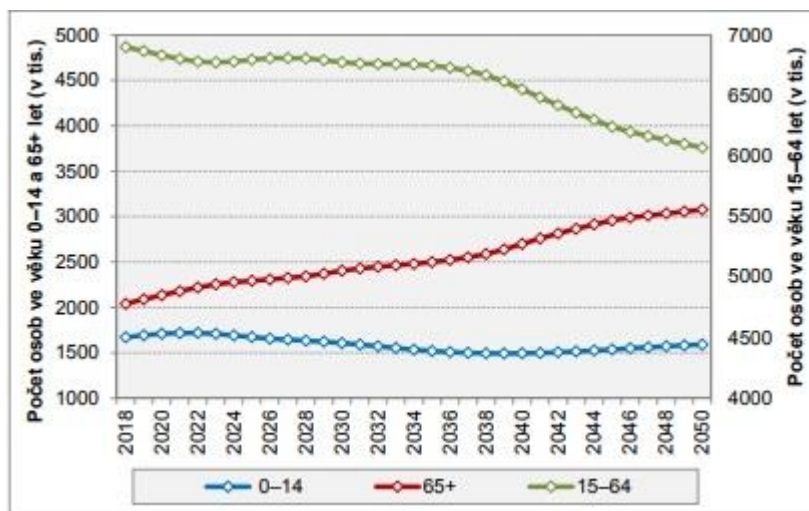
Z **geografického hlediska** má aplikace Oscar Senior celosvětový potenciál. Nejdříve se rozvíjela v České republice, následně v Nizozemsku a poté vstoupila i na další evropské a americké trhy. Aplikace je nyní ke stažení jak na Google Play (pro Android), tak i na App Store (pro iOS). Jedinou překážkou jsou prozatím jen malé chyby v překladu aplikace.

Z **demografického hlediska** je aplikace cílena na seniory, typicky 65+. Stárnoucí populace je aktuální celosvětový problém – lidé se dožívají mnohem vyššího věku, nechtějí opouštět svoje domovy a nechtějí odcházet např. do pečovatelských služeb. Chtějí být nezávislí, ale pro to, aby mohli zůstat ve svých domovech, není bohužel dostatek pečovatelů.

Současné složení populace ČR podle věku je charakteristické převážně nízkým podílem dětí, velmi silným zastoupením osob v ekonomicky aktivním věku a ne příliš vysokým počtem osob ve vyšším věku. Budoucí vývoj věkových skupin bude však velmi pružný, a to hlavně ve výrazném stárnutí populace. [34]

„K největším změnám dojde bezesporu v seniorské kategorii 65 a více let. Počty osob ve vyšším věku jsou v posledních letech již ovlivněny přechodem početně silnějších generací z let 2. světové války do věku 65 a více let. Tohoto věku dosáhly již také osoby z prvních silných poválečných. A obyvatel v tomto věku bude výrazně přibývat i v následujících desetiletích. V růstu jejich počtu se budou odrážet zejména nepravidelnosti věkové struktury a očekávané další prodlužování naděje dožití. Absolutně se může počet osob ve věku 65 a více let do roku 2057, kdy by měl kulminovat, téměř zdvojnásobit ze současných 1,7 mil. na 3,2 mil. Do konce prognózovaného období lze očekávat pokles počtu seniorů na

2,5 mil. osob, na počet stále výrazně převyšující současnou úroveň (o necelý milion). Základním rysem vývoje obyvatelstva České republiky v nadcházejících desetiletích tak bude jednoznačně progresivní stárnutí. Relativní zastoupení seniorů v populaci se zvýší z dnešní jedné šestiny až na jednu třetinu.“ [35]. Na následujícím grafu je zobrazen tento trend v podobě věkového složení populace.



Obr. 8. Počet osob podle hlavních věkových skupin 2018-2050 [35]

S trendem stárnoucí populace se setkáme nejen v zemích Evropy, ale jedná se o celosvětový problém. A právě toho chce společnost Oscar Tech s.r.o. pomocí své aplikace využít. [27]

Největším problémem seniorů není přístup k technologiím, ale je jim to, že nemají žádnou dovednost, jak je ovládat a využívat jejich přínosy. Neznalost moderních technologií a počítačů obecně dělá starším lidem problémy. Velmi často považují tyto technologie za složité a jejich užívání se bojí. Všechny tyto problémy se aplikace Oscar Senior snaží zmírnit a všem seniorům ulehčit jejich život. [27]

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ RIZIK

6.1 Stanovení kontextu

Organizace, jako každá jiná, je vystavena působením vnitřních a vnějších vlivů, které představují určitá rizika. Úkolem organizace je tato rizika včas identifikovat a rozhodnout se, jakými opatřeními a způsoby se bude dále řídit. Principy, kterými se firma řídí, vychází z normy ČSN EN 31010:2011.

Ve svém kontextu organizace stanovuje jak interní záležitosti (popisy pracovních míst, účetní a daňové doklady, organizační schéma), tak externí záležitosti (záznamy z externí komunikace, trendy v podnikání).

Dle pokynu TNI 01 0350:2010 jsou jednotlivé kroky v procesu posuzování rizik prováděny následovně:

- identifikace rizik,
- analýza rizik,
- hodnocení rizik.

Pro organizaci Oscar Tech s.r.o. je největší hrozbou konkurence, která je poměrně velice vysoká. Porterův model pěti konkurenčních sil je tak nejvíce použitelnou a důležitou analýzou ve firmě. Ke všem identifikovatelným rizikům je přistupováno jednotlivě a s co největší snahou eliminace.

V následujících kapitolách jsou ke všem jednotlivým krokům posuzování rizik přiřazeny analýzy, s nimiž organizace pracuje.

6.2 Identifikace rizik

Úkolem této podkapitoly bude zpracování různých metod identifikace rizik – Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza. Jde o nejčastější metody identifikování rizik, které organizace používá.

6.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Konkurence v odvětví

Konkurence v oblasti technologií pro seniory je velice rozsáhlá a nadále bude přibývat. Dále se budu zaměřovat na konkurenty v kategorii aplikací pro seniory, které jsou funkčně

podobné jako aplikace Oscar Senior a dále na konkurenty v kategorii tablety pro seniory. Jelikož společnost Oscar Tech s.r.o. vstoupila jak na světový, tak na český trh, budu se zabývat i zahraničními konkurenty

Asi nejznámější aplikací pro seniory v České republice je aplikace Snadněji, kterou nabízí mobilní operátor T-mobile – Obrázek 9. Ta má uživatelům zjednodušit používání tabletu a také nabízí možnost vzdáleného nastavení. Oproti aplikaci Oscar Senior je však nabízena pouze v českém jazyce a je jen pro operační systém Android. Aplikace Snadněji je v podstatě jednoduchá, ne však nijak zásadně (aplikace má malé ikony, po jejich otevření se aplikace objeví v celé své složitosti). Velkou výhodou je samozřejmě to, že aplikace spadá pod velkou společnost (T-mobile), která má velmi dobré možnosti propagace, její jméno je dobře známé, a tak mohou být lidé ochotnější produktu důvěřovat. Další výhodou je to, že aplikace Snadněji je zdarma.



Obr. 9. Aplikace Snadněji [36]

Dalším konkurentem je Start-up BIG Launcher, který používá jednoduché uživatelské prostředí s velkými písmeny a barevnými ikonami (viz Obrázek 10). Aplikace je určena především pro starší lidi, slepé a osoby se špatným zrakem. Obsahuje také SOS tlačítko, které uživateli umožňuje automatické vytočení předem definovaného čísla nebo zaslání nouzové SMS s GPS souřadnicemi. Další výhodou je, že aplikace je dostupná ve více než

30 jazycích. Jednorázový poplatek za stažení je 250 Kč, aplikace je však dostupná i zdarma, avšak s omezenými funkcemi. Nevýhodou je, že chybí možnost vzdáleného nastavení.



Obr. 10. Aplikace BIG Launcher [37]

Dalším bezplatným doprovodným programem pro seniory je GrandPad, který pochází z Kalifornie. Lidé se mohou připojit k privátní rodinné síti GrandPad přes iPhone, telefon Android, iPad nebo stolní počítač, což je velkou výhodou tohoto programu. Rodinní příslušníci mohou dokonce nahrát fotografie a upravit nastavení pro uživatele GrandPad. Díky zahrnutému a vestavěnému bezdrátovému datovému připojení jsou uživatelé neustále připojeni k vysokorychlostnímu internetu. [38]

Dle předběžné analýzy konkurentů lze možno učinit závěr, že aplikace Oscar Senior nemá na trhu, ve smyslu funkčnosti a komplexnosti, zatím žádného konkurenta. Všechny produkty nahrazují vždy pouze jen některou z funkcí aplikace Oscar Senior a také nemají na jednom místě vše, co senior potřebuje.

Konkurence v USA: AARP Realpad, Claris Companion.

Konkurence v ostatních zemích EU: Kwido, Asina, Compaan, Familiar.

Hrozba nově vstupujících konkurentů

Lidé si začínají čím dál více uvědomovat velký potenciál segmentu stárnoucí populace a tak roste počet firem nabízejících služby a produkty pro seniory. Trh není výrazně technologicky ani kapitálově náročný, a tak konkurenti na něj mohou vstoupit poměrně jednoduše. Bariéry vstupu na trh mobilních aplikací a zjednodušených zařízení pro seniory jsou malé.

Hrozba substitutů

Jedním ze substitutů aplikace Oscar Senior mohou být zjednodušené tablety pro seniory. Velkou nevýhodou je, že se jedná o zařízení, která mají SW i HW dohromady, a tak si zákazník nemůže vybrat tablet dle svých preferencí, ale musí si koupit tablet s předinstalovaným softwarem. Další možností jsou launchery, jejichž užívání patří mezi ty jednodušší, avšak pro seniory nemají funkci vzdálené pomoci.

Vyjedávací síla dodavatelů

První dodavatelem může být provozovatel serverů – jde o velkého dodavatele, který má ceny nastaveny plošně a jeho vyjednávací síla, vzhledem ke snadné změně dodavatele, je malá. Dalším dodavatelem bude externí firma, jejíž platformou bude iOS systém – její vyjednávací síla je velká, jelikož se jedná o nadnárodní společnost, která nemá o projekty nouzi.

Vyjednávací síla odběratelů

Odběrateli aplikace Oscar Senior jsou zákazníci, kteří si aplikaci pro seniory kupují. Cena za placenou verzi aplikace je pevně stanovena (stejně pro všechny země), a tak není žádoucí ani možné cenu individuálně přizpůsobovat. Vyjednávací síla odběratelů by se tak dala označit za minimální.

Z Porterova modelu pěti sil jsem definovala dvě hlavní rizika - a sice že bariéry pro vstup nové konkurence na trh jsou velice malé a lidé mohou preferovat jiné konkurenční substituty a to i za cenu omezených funkcí.

6.2.2 SWOT ANALÝZA

Pomocí SWOT analýzy jsem definovala silné a slabé stránky projektu, jeho příležitosti a hrozby.

Silné stránky:

- možnost používání aplikace na operačním systému Android i iOS,
- verze zdarma (max malý měsíční poplatek),
- zkušenosti z pilotního projektu (s agenturou domácí péče v USA),
- základ z předchozí aplikace,
- poradci v USA,
- poměrně jednoduchá aplikace (jednoduché prostředí přizpůsobitelné dle potřeb seniora, možnost vzdálené pomoci).

Ze silných stránek považuji za nejdůležitější možnost používání na jakémkoliv Android nebo iOS systému a také jeho unikátní vlastnosti. Většina konkurentů vyrábí zařízení, které obsahuje HW i SW, Oscar Senior však nabízí výběr tabletu dle potřeb zákazníka (cena, velikost, atd.), navíc lze aplikaci stáhnout i do starého zařízení.

Slabé stránky:

- poměrně neznámá značka a společnost,
- omezená znalost dalších trhů (kromě českého),
- nedostatek financí,
- aplikace může být pro některé seniory složitá,
- nemožnost stažení jakékoliv aplikace do platformy (omezený výběr).

Společnost Oscar Tech s.r.o. může být pro některé seniory neznámou společností, a proto je nemusí jejich produkt ani zajímat. Také omezená znalost trhů, na které chce firma vstupovat, může být slabou stránkou. V neposlední řadě může být slabou stránkou také závislost na penězích od investora. Příznivým znakem je však převaha silných stránek podniku nad těmi slabými.

Příležitosti:

- vstup na nové trhy,
- vyvinutí aplikace i pro OS Windows,
- integrace služeb třetích stran (senior taxi),

- nalezení nových partnerství (pečovatelské služby, seniorské domy),
- stárnoucí populace a hledání řešení, jak snížit náklady na péči o seniory,
- dle přání zákazníků postupné přidávání funkcí.

Za největší příležitost projektu je považována integrace třetích stran, kde je možnost získání dalších tržeb. Důležitou příležitostí může být také spolupráce s různými pečovatelskými službami či domy, které mohou aplikaci rozšířit a získat tak další zákazníky.

Hrozby:

- možný nezájem o aplikaci,
- senioři budou v budoucnu více technicky zdatní a aplikaci nebudou potřebovat,
- verze zdarma je nijak nepřesvědčí k tomu, aby přešli k placené verzi,
- vysoké náklady pro získání nových zákazníků,
- malé bariéry pro vstup nové konkurence.

Asi největší hrozbou, kterou můžou postihnout všechny Start-upy, je nezájem uživatelů. To samozřejmě může postihnout i firmu Oscar Tech s.r.o. a její produkt. Další hrozbou může být učení se seniorů být více zdatnými v oblasti technologie, a tak aplikaci Oscar Senior už nebudou potřebovat.

V následující tabulce 6 jsou jednotlivá rizika ohodnocena dle jednotlivých parametrů [44]:

1. U Silných stránek a Příležitostí je použita kladná stupnice od 1 do 5 s tím, že 5 je nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší spokojenost.
2. U slabých stránek a Hrozeb je použita také kladná stupnice od 1 do 5 s tím, že 5 vyjadřuje nejvíce důležitou Slabou stránku a Hrozbu a 1 nejméně důležitou Slabou stránku a Hrozbu.

Sloupec váha vyjadřuje důležitost jednotlivých položek v dané kategorii (Silné stránky, Slabé stránky, Příležitosti a Hrozby). Váhy se řídí těmito pravidly [44]:

1. Součet vah v dané kategorii musí být roven 1.
2. Čím vyšší číslo (např. 0,98) tím větší důležitost položky v dané kategorii a naopak.

Sloupec vážené skóre slouží k přehledu o tom, jak si firma stojí. Ten získáme následovně:

1. Vynásobíme sloupec Váha s Hodnocením.
2. U každé položky vynásobené hodnoty sečteme.

3. Sečteme Slabé a Silné stránky (Interní část SWOT analýzy).
4. Sečteme Příležitosti a Hrozby (Externí část SWOT analýzy).

Tab. 5. Ohodnocení SWOT analýzy 1. část [27] [28]

| | Váha | Hodnocení 1 - 5 | Vážené skóre |
|--|----------|-----------------|--------------|
| Silné stránky (S) | | | |
| 1. Možnost používání aplikace na operačním systému Android i iOS | 0,45 | 5 | 2,25 |
| 2. Verze zdarma | 0,15 | 5 | 0,75 |
| 3. Zkušenosti z pilotního projektu | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 4. Základ z předchozí aplikace | 0,05 | 5 | 0,25 |
| 5. Poradci v USA | 0,1 | 5 | 0,5 |
| 6. Poměrně jednoduchá aplikace | 0,2 | 4 | 0,8 |
| Celkem (S) | 1 | | 11,95 |
| Slabé stránky (W) | | | |
| 1. Poměrně neznámá značka a společnost | 0,35 | 4 | 1,4 |
| 2. Omezená znalost dalších trhů | 0,1 | 5 | 0,5 |
| 3. Nedostatek financí | 0,2 | 4 | 0,8 |
| 4. Aplikace může být pro některé seniory složitá | 0,3 | 4 | 1,2 |
| 5. Nemožnost stažení jakékoliv aplikace do platformy | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Celkem (W) | 1 | | 4,05 |

Tab. 6. Ohodnocení SWOT analýzy 2. část [27] [28]

| | Váha | Hodnocení 1 - 5 | Vážené skóre |
|---|----------|-----------------|--------------|
| Příležitosti (O) | | | |
| 1. Vstup na nové trhy | 0,2 | 5 | 1 |
| 2. Vyvinutí aplikace pro OS Windows | 0,1 | 5 | 0,5 |
| 3. Integrace služeb třetích stran | 0,1 | 4 | 0,4 |
| 4. Nalezení nových partnerství | 0,25 | 5 | 1,25 |
| 5. Stárnoucí populace a hledání řešení, jak snížit náklady na péči o seniory | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 6. Dle přání zákazníků postupné přidávání funkcí | 0,3 | 5 | 1,5 |
| Celkem (O) | 1 | | 4,85 |
| Hrozby (T) | | | |
| 1. Možný nezájem o aplikaci | 0,2 | 5 | 1 |
| 2. Senioři budou v budoucnu více technicky zdatní a aplikaci nebudou potřebovat | 0,2 | 4 | 0,8 |
| 3. Verze zdarma je nijak nepřesvědčí, aby přešli k placené verzi | 0,2 | 5 | 1 |
| 4. Vysoké náklady pro získání nových zákazníků | 0,2 | 3 | 0,6 |
| 5. Malé bariéry pro vstup nové konkurence | 0,2 | 4 | 0,8 |
| Celkem (T) | 1 | | 4,2 |

Tab. 7. Výsledky SWOT analýzy

| | |
|---------|------|
| Interní | 7,5 |
| Externí | 0,05 |
| Celkem | 7,55 |

Nejsilnější stránkou s nejvyšším váženým skórem podle ohodnocení rizik SWOT analýzy je možnost používání aplikace na operačním systému Android i iOS a naopak nejslabší stránkou je, že organizace je poměrně neznámá. Největší příležitostí je potom přidávání funkcí dle přání zákazníků a hrozbou malá motivace přejít k placené verzi.

6.3 Analýza rizik

V dalším kroku, ve fázi analýzy rizik, členové týmu nejdříve provedou metodu Lean Canvas, která jim poskytne ucelený pohled na projekt a identifikuje rizika, se kterými později můžou dále pracovat. Další častou metodou týmu je provedení Bodové metody.

6.3.1 LEAN CANVAS

První metodou analýzy rizik je Lean Canvas, jelikož, jak už bylo uvedeno v teoretické části, poskytne ucelený pohled na projekt, vyjasní podstatu projektu a definuje problémy, které Start-up řeší a jak je řeší. Zároveň poukazuje na rizika projektu.

Zpracování metody Lean Canvas potvrdilo, že projekt řeší konkrétní problém, má cílovou skupinu, ví, jak nejlépe se dostat ke svým zákazníkům, má zdroj příjmů a hlavně, že projekt má logiku.

Lean Canvas

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

Projekt:
Oscar Senior

Autor:
Radka Lukůvková

Datum:
Verze #

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| <p>Problém Jaké jsou 1-3 nejdůležitější problémy vašich zákazníků?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rodinní příslušníci nemají možnost se spojit se seniorem skrz mobilní technologie (bydlí buď daleko, nemají možnost návštěvy a nemají ověření, že je senior v pořádku), - senioři se často cítí osamělí, ale přesto chtějí zůstat co nejdéle ve svém domě, - senioři neumí používat mobilní technologie. <p>Existující alternativy Jak zákazníci řeší své problémy dnes?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Komunikace přes mobilní telefon, - tablety pro seniory, - zjednodušené aplikace pro seniory. | <p>Řešení Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?</p> <p>Aplikace, která:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zajistí bezproblémovou komunikaci mezi seniorem a rodinou, - usnadní používání tabletu, - umožní seniorovi přístup k informacím, které vyžaduje a k užitečným službám, - nabízí možnost pomoci ze vzdáleného chytrého telefonu. <p>Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká data či čísla jsou pro vás teď důležitá (revence, akvizice, loajalita, tržby, doporučení)?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stažení aplikace, - vytvoření účtu pro zákazníka a pro uživatele, - vzájemná komunikace, pomoc seniorovi, - pozvání rodiny a přátel - zahájení zkušební doby (30 dní), platba po 30 denní zkušební době, - 1000 uživatelů za 1 měsíc. | <p>Unikátní nabídka hodnoty Čím výjimečně působíte? V čem jste jiní? Jaká je výjimečná hodnota pro zákazníka?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jednoduché a bezpečné prostředí pro seniory, - vzdálená pomoc seniorovi z jakéhokoliv chytrého mobilního telefonu i z větší vzdálenosti, - možnost používání aplikace na jakémkoliv Android i iOS zařízení. <p>Srozumitelný opis Jak jednoduše cyfálně vaše řešení pomoci již existujícím?</p> <p>Aplikace Oscar Senior umožňuje všem seniorům jednoduchou a bezpečnou komunikaci se svými známými a přáteli, objevovat internet, mít přístup k aplikacím, které seniory zajímají</p> | <p>Neférová výhoda Co vám nemůže někdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Komunita <p>Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Google Play Store, - Apple App Store. | <p>Základní Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lidé, kteří mají rodiče či prarodiče v seniorském věku a ti se bojí používat mobilní technologie, - seniorská zařízení a pečovatelské služby. - Uživatelé, kteří aplikaci používají, jsou pak senioři ve věku 65+. <p>První vlaststky S kým můžete začít nejprve?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zákazníci a uživatelé předchozí verze aplikace (Oscar), - účastníci projektu. |
| <p>Struktura nákladů Za co budete platit a kůk? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mzdy, - nájem, - vývoj SW, - získání zákazníků, - provoz serverů. | | <p>cenový model Jak naceníte vaše řešení problému?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verze zdarma, - verze placená (měsíční poplatek 199 Kč, platí zákazník, ne uživatel). | | |

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

Obr. 11. Lean Canvas [45]

Jako každý podnikatelský plán, tak i informace v Lean Canvas jsou pouze domněnky, které ověřují zákazníci. Každý segment v Lean Canvas může obsahovat rizika. Mezi rizika, která plynou z metody Lean Canvas pro aplikaci Oscar Senior jsou:

- nepochopení potřeb zákazníků a díky tomu možný nezájem o produkt,
- malá nebo žádná motivace k tomu, aby klienti přešli na placenou verzi aplikace,
- špatná funkčnost na Android a iOS zařízeních,
- vysoké náklady na získání nových zákazníků,
- zvýšení nákladů ve srovnání s plánem,
- aplikace může být pro některé seniory složitá.

6.4 Hodnocení rizik

Pro hodnocení rizik byla vybrána Skórovací metoda analýzy rizik.

6.4.1 Skórovací metoda analýzy rizik (bodová metoda)

Pro další analýzu rizik byla vybrána bodová metoda, jelikož ne každé riziko se dá vyjádřit ve finančních jednotkách. Metoda je vybrána i kvůli její jednoduchosti a k jejímu snadnému pochopení. Rizika, která jsou vyzobrazena v tabulce 6, a se kterými budu pracovat v následující metodě, byla identifikována pomocí výstupů z výše provedených analýz a dle mého vlastního uvážení.

Tab. 8. Identifikovaná rizika [45]

| Rizikový faktor č. | Rizikový faktor |
|--------------------|---|
| 1 | Možný nezájem o aplikaci |
| 2 | Více zdatní senioři nebudou v budoucnu aplikaci potřebovat |
| 3 | Špatná spolupráce týmu |
| 4 | Vysoká konkurence |
| 5 | Vysoké náklady pro získání nových zákazníků |
| 6 | Neznalost či omezená znalost cizích trhů |
| 7 | Nefunkčnost aplikace na některých zařízeních |
| 8 | Technologické limity |
| 9 | Výpadky systému |
| 10 | Zákazníci budou preferovat konkurenty |
| 11 | Aplikace bude pro některé seniory složitá |
| 12 | Uživatelé po zkušební verzi nebudou mít motivaci přejít na verzi placenou |
| 13 | Špatné projektové řízení |
| 14 | Odchod zaměstnanců |

Po identifikaci rizik následuje stanovení jejich významnosti (ohodnocení rizik). V tabulce 10 jsou následně uvedeny průměrné výsledky kvantifikace těchto rizik. Kvantifikace jednotlivých rizik projektu je uvedena v příloze PI, kde každý z hodnotitelů udal míru výskytu a dopadu rizika.

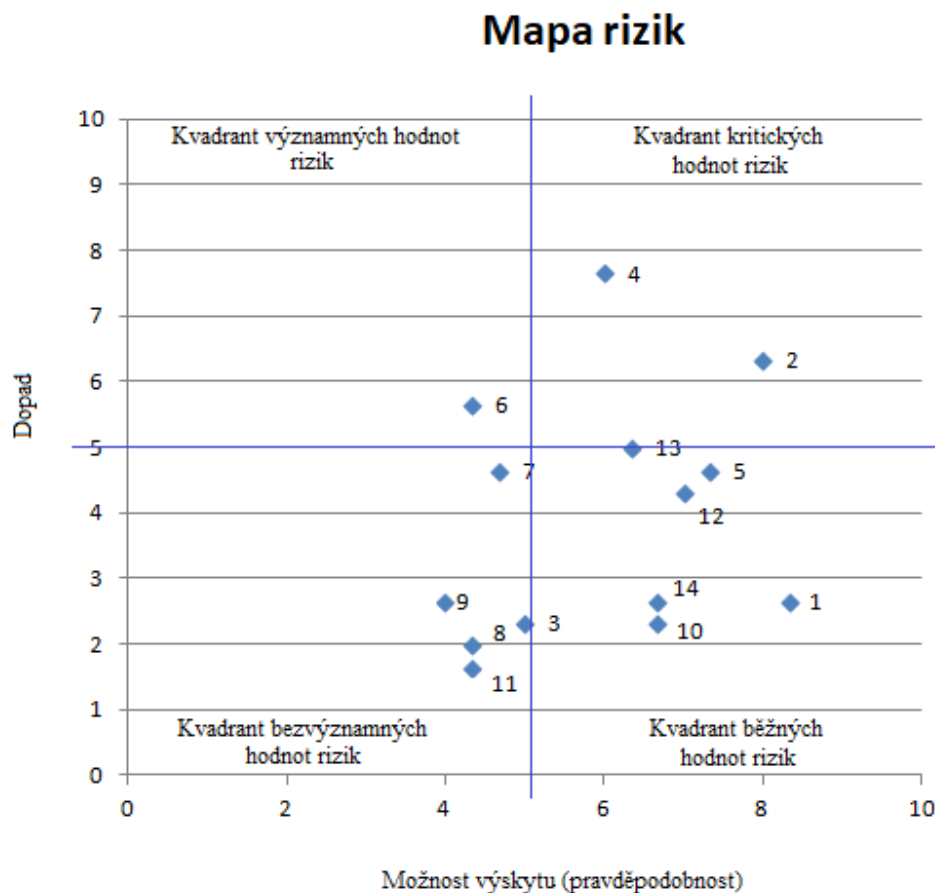
Jednotlivá čísla ve sloupci rizikový faktor odpovídají identifikovaným rizikům a jejím uspořádáním v tabulce 9. Sloupec výskyt hodnotí, jak velká je možnost, že by se dané riziko mohlo vyskytnout a sloupec dopad udává čísla, jaký dopad by riziko na projekt mohlo mít. V tabulce 10 jsou zvýrazněna čísla ve sloupci ocenění rizika, k nimž patří riziko by na projekt mohlo mít největší dopad. Mezi tyto rizika patří: více zdatní senioři nebudou v budoucnu aplikaci potřebovat, vysoká konkurence, vysoké náklady pro získání nových zákazníků, uživatelé po zkušební verzi nebudou mít motivaci přejít na verzi placenou a špatné projektové řízení.

Tab. 9. Kvantifikace rizik – průměrné hodnoty [45]

| Rizikový faktor č. | Výskyt (průměrná hodnota) | Dopad (průměrná hodnota) | Ocenění rizika |
|--------------------|------------------------------|-----------------------------|----------------|
| 1 | 2,67 | 8,34 | 22,27 |
| 2 | 6,34 | 8 | 50,72 |
| 3 | 2,34 | 5 | 11,7 |
| 4 | 7,67 | 6 | 46,02 |
| 5 | 4,67 | 7,34 | 34,28 |
| 6 | 5,67 | 4,34 | 24,61 |
| 7 | 4,67 | 4,67 | 21,81 |
| 8 | 2 | 4,34 | 8,68 |
| 9 | 2,67 | 4 | 10,68 |
| 10 | 2,34 | 6,67 | 15,61 |
| 11 | 1,67 | 4,34 | 7,25 |
| 12 | 4,34 | 7 | 30,38 |
| 13 | 5 | 6,34 | 31,7 |
| 14 | 2,67 | 6,67 | 17,81 |

Na následujícím obrázku 12 je vyzobrazena mapa rizik, která je rozdělena do čtyř kvadrantů podle významnosti rizika (kvadrant významných hodnot rizik, kvadrant kritických hodnot rizik, kvadrant bezvýznamných hodnot rizik a kvadrant běžných hodnot rizik). Čísla bodů v grafu představují čísla příslušných rizikových faktorů.

Mapa rizik zobrazuje, že nejvíce rizik se nachází v kvadrantu bezvýznamných hodnot rizik (3, 8, 7, 9, 11) a v kvadrantu běžných hodnot rizik (1, 5, 10, 12, 14). V obou případech je to tedy 5 rizik. Je to převážně důsledek toho, že organizace má s vývojem a s udržením aplikace zkušenosti. V kvadrantu významných hodnot rizik se nachází pouze 1 riziko – riziko 6, a v kvadrantu kritických hodnot rizik 2 rizika (2, 4). Současně na kvadrantu kritických hodnot rizik a kvadrantu běžných hodnot rizik se nachází 1 riziko – riziko 13.



Obr. 12. Mapa rizik [28]

V posledním kroku skórovací analýzy rizik jsou v tabulce 11 uvedena opatření ke snížení rizik. Podrobnější návrh těchto opatření na snížení významných a kritických rizik, včetně odhadových rizik, bude rozepsán v další kapitole praktické části práce.

Jde o rizika, která by mohla mít, jak už jsem zmínila, dle mého uvážení, největší dopad na určené cíle projektu. Rizik v projektu je samozřejmě mnohem více. Při detekci jakéhokoliv nového rizika je nutno provést ihned nová opatření. Rizika v následující tabulce jsou seřazena dle nejzávažnějšího dopadu na projekt (nejvyšší ocenění rizika).

Tab. 10. Návrhy opatření ke snížení rizik [45]

| Rizikový faktor č. | Rizikový faktor | Protiopatření |
|--------------------|---|--|
| 2 | Více zdatní senioři nebudou v budoucnu aplikaci potřebovat | Zdokonalení aplikace |
| 4 | Vysoká konkurence | Zlepšování produktu |
| 5 | Vysoké náklady pro získání nových zákazníků | Mít danou maximální cenu za získání zákazníka |
| 13 | Špatné projektové řízení | Určení jiné osoby vedoucí projekt, více komunikace |
| 12 | Uživatelé po zkušební verzi nebudou mít motivaci přejít na verzi placenou | Efektivní marketing ve zkušební době |
| 6 | Neznalost či omezená znalost cizích trhů | Mít větší zájem o konkurenční trhy |
| 1 | Možný nezájem o aplikaci | Prizvání odborníka, vytvoření nové strategie |
| 7 | Nefunkčnost aplikace na některých zařízeních | Prizvání odborníka, odstranění chyby, zamezení dalšímu vzniku nefunkčnosti |
| 14 | Odchod zaměstnanců | Motivace zaměstnanců |
| 10 | Zákazníci budou preferovat konkurenty | Udržování náskoku před konkurencí |
| 3 | Špatná spolupráce týmu | Určení jiné osoby vedoucí projekt, více komunikace |
| 9 | Výpadky systému | Prizvání odborníka |

| | | |
|----|---|--|
| 8 | Technologické limity | Úprava technologie |
| 11 | Aplikace bude pro některé seniory složitá | Vytvoření nápovědy (manuálu) pro používání aplikace, možnost zjednodušení aplikace |

7 NÁVRH NOVÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ RIZIK

V následující kapitole bude vypracován projekt vedoucí ke zlepšení řízení rizik Start-up projektu Oscar Senior organizace Oscar Tech s.r.o. Pro kvadrant kritických a významných hodnot rizik budou také stanovena protopatření k jejich eliminaci s vlastním odhadem nákladů, které budou vynaloženy během jejich řešení.

Při analyzování rizik současného stavu projektu jsem narazila na několik nedostatků. Změny ve vedení řízení rizik, či v získávání nových zákazníků by mohly být kladnými pro lepšího získání cíle projektu. Pro kvalitnější zajištění řízení rizik byly zformulovány tyto cíle:

- zavedení metody brainstorming nebo brainwritting v organizaci – zajištění toho, aby se zúčastnili všichni členové, účastníci týmu zde mohou prosazovat své názory,
- zapojení účastníků do činností řízení rizik – účastníci budou po zapojení více motivováni,
- větší komunikace se zákazníky.

Dalším doporučením je zavedení systému CRM, jehož cílem je budování spokojených zákazníků a dlouhodobých vztahů s nimi, ale také získávání těch nových. Software může být velice jednoduchý a přinést užitek také samotné organizaci. CRM systémy pomáhají plánovat aktivity a úkoly pro zákazníky, upozorňovat a hlídat (např. termín obnovy smlouvy, přání k narozeninám). Složitější CRM systémy umí také segmentovat zákazníky, řídit časové vytížení lidí ve firmě nebo může být propojen s call centrem.

Nejdůležitějším segmentem vnější komunikace jsou zákazníci, kteří si náš produkt kupují. Pokud jim budeme nabízet takové produkty, jaké poptávají, získáme si jejich důvěru.

7.1.1 Rizika s kritickými hodnotami

Rizika s kritickými hodnotami jsou charakteristická vysokou pravděpodobností výskytu a vysokým dopadem na projekt. V kvadrantu byla identifikována celkem 3 rizika. Následně rozeberu dvě z nich, která se pro mě jeví jako podstatná.

7.1.1.1 *Více zdatní senioři nebudou v budoucnu aplikaci potřebovat*

Technologie jsou čím dál více dopředu a je jasné, že v budoucnu se setkáme se seniory, pro které bude ovládání počítačů, tabletů či mobilních telefonů „hračkou“. Mohlo by se stát, že aplikaci Oscar Senior už nebudou potřebovat, a tak je velice důležité v takovém případě

přemýšlet o další inovaci např. do oblasti e-health (elektronické zdravotnictví), které se specializují i na lidi v jiném, než v seniorském věku.

Další možností může být také vytvoření další verze aplikace, která bude sloužit dětem či tělesně postiženým.

Náklady pro toto řešení mohou být však velice vysoké a mohou se pohybovat v řádu statisicích Kč. Je velmi nutné uvědomění si rizika, které může v případě investice nastat (další nezájem o produkt, náklady na vývoj aplikace budou vyšší, než její výnosy). Odhadované náklady jsou 40 000 Kč.

7.1.1.2 Vysoká konkurence

Konkurence, která se také zabývá mobilními aplikacemi pro seniory, je velmi vysoká. Navíc vstup na trh není kvůli své kapitálové nenáročnosti nijak náročný, proto jsou bariéry velmi malé. Kvůli velikosti firmy Oscar Tech, s.r.o. nemůže ostatním konkurentům tomuto vstupu bránit. Snaha o odstranění tohoto rizika se podle mého názoru jeví jako neekonomická, a tak navrhuji zadržení tohoto rizika.

Co je důležité připomenout, tak že mimo celkového řízení rizik je důležité i jejich monitorování. Jak už bylo zmíněno, rizika je nutno sledovat z důvodu vzniku nové hrozby, změny podmínek apod. Sledování a řízení rizik doporučuji firmě provádět často a pečlivě.

7.1.2 Rizika s významnými hodnotami

Charakteristickými body pro rizika s významnými hodnotami jsou nízká pravděpodobnost výskytu a vysoký dopad rizik na projekt. U společnosti Oscar Tech, s.r.o. bylo vyhodnoceno 1 takové riziko a to neznalost či omezená znalost cizích trhů.

7.1.3 Rizika s bezvýznamnými hodnotami

Do rizik s bezvýznamnými hodnotami bylo zařazeno celkem 5 rizik: Špatná spolupráce týmu, nefunkčnost aplikace na některých zařízeních, technologické limity, výpadky systému a aplikace bude pro některé seniory složitá.

7.1.4 Rizika s běžnými hodnotami

Do následujících rizik bylo zahrnuto celkem 5 rizik, kterými jsou: možný nezájem o aplikaci, vysoké náklady pro získání nových zákazníků, zákazníci budou preferovat

konkurenty, uživatelé po zkušební verzi nebudou mít motivaci přejít na verzi placenou a odchod zaměstnanců. Následně některá rizika rozeberu a navrhuji možná ošetření.

7.1.4.1 Možný nezájem o aplikaci

Myslím si, že největším rizikem všech Start-upů je vytvoření jakéhokoliv produktu, který se na trhu neuchytí nebo který trh nebude chtít. Pro řadu firem, které natolik věří svému nápadu, že nejdůležitějším faktorem to, zda je možné daný produkt vyrobit a ty důležitější faktory, jako zda skutečně produkt někdo chce, zda je ochoten ho používat a platit za něj, jdou stranou. Právě takovému průběhu je důležité se vyvarovat. Doporučuji tedy zákazníky rozdělit do 3 základních skupin a ke každé skupině přistupovat jednotlivě:

- stávající zákazníci,
- potenciální zákazníci,
- zákazníci z pečovatelských služeb.

Stávající zákazníci

Jedná se o původní zákazníky, se kterými je vhodné provést různé rozhovory či ankety s cílem poznání zákazníků a zjištění, jaké problémy vlastně pomocí aplikace Oscar Senior chtějí řešit a jestli aplikace splňuje jejich očekávání. Narážím tedy na jakousi zpětnou vazbu, kterou společnost Oscar Tech s.r.o. sice má, avšak mým doporučením je provést průzkum mnohem důkladněji. Provedení rozhovorů či dotazníků bude mít na starost vedoucí projektu, který bude povýšen z manažera.

Všechny rozhovory budou probíhat přes mobilní telefon nebo přes aplikaci Skype, která je dnes velice dostupnou aplikací. Rozhovor by měl probíhat cca 30 minut s celkově 30ti uživateli. Celkový čas všech rozhovorů tedy bude vycházet na 15 hodin, čas na vyhodnocení bude 20 hodin práce.

Potenciální zákazníci

Pro zákazníky je důležité přesvědčení, proč daný produkt využívat, v čem je lepší, než ty ostatní, v čem je originální. Vhodným způsobem oslovení potenciálních zákazníků je představení Start-up projektu na veletrhu a rozhovory s jednotlivými zákazníky – zjistit, zda lidé mají o nabízený produkt zájem, zjistit, co od něho očekávají, jaké jsou jejich potřeby. To vše je důležité pro vytvoření „dokonalého“ produktu. V neposlední řadě je velice důležité zjistit, zda by za daný produkt byli schopni zaplatit.

Tento krok bude opět vést vedoucí projektu a to hlavně z důvodu předpokladu, že o projektu ví nejvíce z celého týmu.

Potenciální zákazníci z pečovatelských služeb

Opět je možno provést průzkum potřeb a přání a získání zpětné vazby. Nejvhodnějším řešením se jeví vytvoření zkušební verze aplikace na tablety určené pro seniory z pečovatelských služeb. Za předpokladu, že tablety bude možno lze zapůjčit od výrobce (např. Lenovo), budou náklady vznikat pouze ve spojení s rozhovory a se získáváním zpětné vazby od pečovatelských služeb.

Mezi náklady vynaložené na tuto strategii jsem zařadila:

- 7 dní příprava materiálů + výběr vhodného partnera,
- 3 dny dohodnutí podmínek spolupráce a jednání,
- 5 dní průběžného vyhodnocování.
- Cestovní náklady (jde spíše zatím jen o rezervu, protože zatím není známo, kde se pečovatelská služba nachází.

Velmi důležitým krokem pro vytvoření dokonalého produktu, který bude zákazníkovi přinášet hodnotu, bude jej rád používat a bude s ním natolik spokojen, že produkt bude doporučovat svým známým, je hlavně pochopení přání a potřeb zákazníků. Doporučuji tento krok nepodceňovat a věnovat mu dostatečnou pozornost.

I přes vysoké náklady doporučuji tento krok realizovat, jelikož je tak možno získat další názory a přání zákazníků a s jejich spokojeností i jejich důvěrou a šanci, že se aplikaci díky novým zákazníkům dozví i další senioři, kteří nemají možnost se o ní dozvědět ať už na internetu či na veletrzích.

7.1.4.2 Vysoké náklady pro získání nových zákazníků

Snížení takového rizika může být velice náročné. Nejdůležitější je pro firmu uvědomit si, kolik je schopna vynaložit maximálně za nového zákazníka.

7.1.4.3 Zákazníci budou preferovat konkurenty

Aplikace Oscar Senior má několik konkurenčních výhod – je bezpečná pro seniory, velmi jednoduchá, funguje na obou operačních systémech (Android i iOS) a navíc je možno pomoci seniorovi na dálku. Pro zajištění neustálé motivace pro zákazníky je mít do budoucna plán pro zlepšení aplikace, plán nových funkcí.

Tento úkol, vytvoření nového plánu, bude přiřazen vedoucímu týmu.

Jednotlivé eliminace rizik mohou být však velice nákladou fází. Organizaci byl vytvořen projekt na zavedení systému CRM, který se specializuje přímo na řízení vztahů se zákazníky. Jeho cíle i náklady jsou reálné.

7.2 Projekt na zavedení systému CRM

Aby došlo ke zlepšení řízení všech rizik Start-upu, navrhuji zavést systém CRM, který by měl veškerá rizika eliminovat. CRM je zkratka z anglického Customer Relationship Management a označují se tak systémy pro řízení vztahů se zákazníky. Zavedení CRM umožní dosáhnout organizaci lepšího pochopení zákazníka, lepší přístup k zákazníkovi, efektivnější spolupráci a integraci ve všech zákaznických kanálech a funkcí zpětné vazby podniku. [43]

Stanovení cíle CRM

Organizace Oscar Tech s.r.o. chce svým projektem uspokojit 100% svých zákazníků, což je velice správný a výstižný cíl. Pokud se firma bude zajímat o jejich potřeby a přání, zvýší se tak její počet loajálních zákazníků, konkurenceschopnost a také tržby. K dosažení tohoto vytčeného cíle může zavedení kvalitního CRM systému hodně pomoci. Především kvalitní komunikace se zákazníky, ať už osobní nebo komunikace přes skype, může vést k dosažení tohoto cíle.

Zavedení systému CRM umožní organizaci sběr veškerých kontaktů i komunikaci se zákazníky a jejich sdílení mezi členy týmu. Obchodníci tak hned poznají nové obchodní příležitosti, přehled nad poptávkou zákazníků či přehled nad zakázkami nebo rozpočtem. [43]

7.2.1 Navržení systému CRM

Organizaci Oscar Tech s.r.o. navrhuji zavedení CRM systému ARIX, který je velice jednoduchý, rychlý a díky kterému budou všichni zaměstnanci mít přehled o tom kdo, kdy a o čem s klienty komunikoval.

Vše potřebné lze najít na kartě kontaktu – důležité informace o zákaznících, o jejich požadavcích a přáních, informace o schůzkách, zapsané telefonáty, e-mailovou adresu pro komunikaci a mnohé další. Systém lze propojit s libovolnou e-mailovou schránkou a s celou řadou dalších systémů. Když bude tedy systém propojen přímo s aplikací Oscar

Senior ať už na Android nebo iOS systému a některý z uživatelů napíše po nákupu aplikace recenzi, ihned se ukáže na zařízeních všech pracovníků týmu, kteří budou s tímto účtem propojeni. Velká výhoda Arixu je ta, že systém dokáže pracovat za vás, a to díky tzv. automatizaci. Spoustu úkolů udělá sám – deleguje a vystavuje úkoly, vypisuje je do Google kalendáře, každé ráno posílá denní přehled úkolů. Systém také rozesílá emaily a hromadné zprávy, dokáže načasovat jejich rozesílání na konkrétní datum a dokáže posílat specifické zprávy pro konkrétní skupiny zájemců. Lze takto emailem infomovat zákazníky o všech novinkách a aktualizacích programu.

Také potenciální zákazníci se mohou do systému Arix nahrávat sami a to pomocí přidání formuláře na své webové stránky. Každý zákazník, který bude chtít, abyste věděli infomace o něm nebo o jeho přáních, vyplní pole formuláře a ten se automaticky poté ukáže v Arixu i s nahranými daty. Nasbíráním co nejvíce informací o svých zákaznicích a zájemcích může organizace v budoucnu vytvářet lepší a moudřejší rozhodnutí.

Systém Arix je dostupný on-line, a tak ho jednotliví členové týmu mohou používat kdykoliv a kdekoliv.

Ceník CRM systému Arix

V ceně je zálohovaný a zabezpečený přístup do aplikace pro všechny uživatele aplikace 24 hodin denně. Dále české nebo anglické prostředí dle vlastního výběru, telefonická a e-mailová podpora, videonávody i textové návody. K tarifům je také nabízena online konzultace přes Skype či Google Hang-out s poradcem, který online pomůže s úvodním nastavením Arixu, představí novinky v systému či poradí, pokud si uživatel s něčím nebude vědět rady.

Systém Arix nabízí tři druhy tarifů:

1. Tarif MINI – 9 900Kč / rok,
 - až 5 uživatelů,
 - až 6 napojených emailových účtů.
2. Tarif MIDI – 19 900 Kč / rok,
 - až 15 uživatelů,
 - až 17 napojených emailových účtů.
3. Tarif MAXI – 29 900 Kč / rok
 - až 35 uživatelů,
 - až 40 napojených emailových účtů.

Uvedené ceny jsou za roční období bez DPH, platit se může ročně, pololetně nebo čtvrtletně.

Všechny tarify zahrnují další funkce, kterými jsou: evidence kontaktů, evidence aktivit a úkolů, evidence obchodních případů, automatizace, napojení na vybrané fakturační systémy a další.

Každý tarif má omezený počet uživatelů a kontaktů, avšak Arix nabízí také možnost dokoupení kontaktů i uživatelů nad rámec tarifu MAXI.

Organizaci Oscar Tech, s.r.o. bych doporučila, po 30 ti denní zkušební době, zakoupení Tarifu MIDI. Díky zavedení aplikace by se dozvěděli více o svých zákaznících, a tak by mohli vyhovět jejich požadavkům. V případě, že budou zákazníci spokojeni, budou aplikaci Oscar Junior doporučovat svým známým, kteří si aplikaci budou zakupovat, a tím se investice organizaci navrátí.

8 VYHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ZLEPŠENÍ V KONTEXTU K TEORII A PRAXI

Jak už bylo uvedeno na začátku praktické části, organizace získala mnoho ocenění a to i za svůj projekt Oscar Senior. Všichni pracovníci ve firmě ví, jak rizika analyzovat a jak se s nimi vypořádat. Doporučovala bych však častější konzultace se svými poradci v USA, zajímat se více o své konkurenty, použít více reklam ohledně svého projektu (například reklamy na internetu) – to vše může pomoci k lepšímu získání cíle projektu.

Co se týče navrhovaného CRM systému Arix, organizaci Oscar Tech s.r.o. bych doporučila po 30 ti denní zkušební době zakoupení Tarifu MIDI. Díky zavedení aplikace by se dozvěděli více o svých zákaznících, a tak by mohli vyhovět jejich požadavkům. V případě, že budou zákazníci spokojeni, budou aplikaci Oscar Senior doporučovat svým známým, kteří si aplikaci budou kupovat, a tím se investice organizaci navrátí. Díky zavedení CRM systému by společnost získala větší přehled o svých zákaznících, což by bylo její největší příležitostí.

Firmy posílají své zaměstnance na různá školení, která mohou být nákladná jak finančně, tak časově. Jak již bylo uvedeno, systém Arix dokáže pracovat za Vás, není tolik finančně nákladný a v ceně je i poradce, který se s Vámi může kdykoliv spojit.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala řízením rizik ve vybraném projektu Oscar Senior, se kterým přišla v roce 2017 na trh společnost Oscar Tech s.r.o. V teoretické části byla provedena rešerše oblasti Start-up projektů a řízení rizik a následně byly popsány statistické metody, které byly využity v praktické části pro identifikaci rizik projektu. V praktické části diplomové práce je popsána společnost, její projekt a veškerá jeho rizika.

Organizace Oscar Tech s.r.o. není možná až tak známou společností, avšak její produkt dokáže mnoha lidem usnadnit život, a tak bych ji bez pochyby zařadila mezi velice nadějnou společnost. Už jen díky svému silnému mezinárodnímu týmu a promyšlenosti svých vizí a cílů to se svým Start-upem mohou dotáhnout velice daleko. I přes poměrně vysoký počet kladných stránek je organizaci doporučeno provádět analýzy a následné řízení rizik, aby si společnost byla všech rizik vědoma a mohla je včas začít snižovat. Jelikož se jedná o mikropodnik, nevhodná práce s riziky by mohla vést ke ztrátě zákazníků, ke zvýšení počtu konkurence či ke krachu celého Start-upu.

Navrhovaná rizika a jejich ošetření v diplomové práci mají poukázat na přínosy řízení rizik. Na závěr práce je důležité zmínit, že určité riziko či ohrožení, které patří do každého podnikání, nemusí být chápáno jen jako něco negativního, ale také jako možnou příležitost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*.3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [2] Vlastnicestacz: *Analýza rizik* [online]. Brno: LA TAUPE, 2017 [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/analyza-rizik-risk/.cz>
- [3] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247- 4644-9.
- [4] KOLB, Robert W. a Donald E. SCHWARTZ. *Corporate boards: managers of risk, sources of risk*. Malden, MA: Wiley-Blackwell, 2010. Loyola University series on risk management and corporate governance. ISBN 1405185856.
- [5] SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
- [6] Cleverandsmart: *Analýzy rizik: jemný úvod do analýzy rizik* [online]. ©2008 [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/analyza-rizik-jemny-uvod-do-analyzy-rizik/>
- [7] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.
- [8] DUNCAN, William R. *A guide to the Project Management Body of Knowledge*. USA: PMI, PA, Upper Darby, 1996. ISBN 1-880410-12-5.
- [9] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ, *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada. 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-2473221-3.
- [10] Jobfairs.eu: *Startup jako nová koncepce nové myšlenky* [online]. Brno: Jobfairs.eu, ©2015 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.jobfairs.eu/magazin/start-up-jako-nova-koncepce-nove-myslenky>.
- [11] Firstclass: *5 důvodů, proč začít podnikat už na vysoké škole* [online]. Praha: First Class Publishing, ©2014 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.firstclass.cz/2014/04/5-duvodu-proc-zacit-podnikat-uz-na-vysoke-skole/>

- [12] NEUBERGER, Oldřich. 2012. *10 myšlenek ze setkání se Stevem Blankem* [online]. In: Neuberger. [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <http://www.neuberger.cz/2012/10-myslenek-zesetkani-se-stevem-blankem/>
- [13] PodnikaniUSA: *Definice startupu* [online]. Praha, ©2011 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.podnikaniusa.com/2011/09/05/definice-startupu/>
- [14] BARTOŠ, Ondřej. 2011. *Startupy všude kolem* [online]. In: Lupa.cz [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/clanky/startupy-vsude-kolem/>
- [15] BLANK, Steven G. *The startup owner's manual: the step-by-step guide for building company*. Pescadero: K&S Ranch, c2012. ISBN 978-0984999309.
- [16] KATZ, Jerome A. a Andrew C. CORBETT. *Models of start-up thinking and action: theoretical, empirical, and pedagogical approaches*. Bingley: Emerald, 2016, xvii, 282 s. Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth. ISBN 978-1-78635-486-0.
- [17] Czechinvest: *Fáze vývoje firmy* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Vyuziti-novych-financnich-nastroju/Faze-vyvoje-firmy>
- [18] BELLEFLAMME, Paul, Thomas LAMBERT a Armin SCHWIENBACHER. *Crowdfunding: Tapping the right crowd*. In: *Journal of Business Venturing* [online]. Amsterdam: Elsevier, 2014, s. 45 [cit. 2019-01-18]. ISSN 08839026. Dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1836873
- [19] GUILLEBEAU, Chris. 2013. *Startup za pakatel: Objevte způsob, jak pracovat na sebe a žít se tím, co vás baví*. Brno: Jan Melvil. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-59-2.
- [20] BLAHA, Zdeněk a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. Praha: Management Press, 2006, 196 s. ISBN 80-7261-145-3
- [21] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada, 2010, 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- [22] WINTERLING, Klaus a Karel RAIS. *Jak se provádí krizový management*. 4., aktualiz. A rozš. Vyd. Praha: Baktex, 1992. Management 2000. ISBN 80-900-1785-1.
- [23] Management Mania: *Winterlingova krizová matice* [online]. Plzeň: MANAGEMENTMANIA.COM, ©2011 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/winterlingova-krizova-matice>

- [24] PM Consulting: *Řízení rizik projektu* [online]. Praha: bARTvisions, ©2011 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/rizeni-rizik-projektu/>
- [25] Ing. Jiří Chaloupka: *Ishikawův diagram* [online]. ©2008-2010 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <http://www.chaloupka-kvalita.cz/ishikawuv-diagram>
- [26] GUARD7: *Metody hodnocení rizik* [online]. [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <http://www.guard7.cz/lexikon/metody-hodnoceni-rizik>
- [27] Interní zdroje organizace
- [28] Vlastní zpracování dle zdrojů organizace
- [29] ANDROIDMARKET: *Oscar Senior – tabletová aplikace pro seniory* [online]. [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://androidmarket.cz/aplikace/oscar-senior-tabletova-aplikace-pro-seniory/>
- [30] Oscar senior: *Oscar Senior Family Price Plans* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.oscarsenior.com/pricing>
- [31] PENÍZE.CZ: *Kurzy měn* [online]. ©2000-2019 [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/kurzy-men#prevod-men>
- [32] THIEL, Peter A. a Blake MASTERS. *Zero to one: notes on startups, or how to build a future*. New York: Crown Business, 2014. ISBN 978-0-8041-3930-4.
- [33] DREAMACADEMY: *Plánování* [online]. Česká spořitelna, 2013 [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <http://www.dreamacademy.cz/naucime/vyklad/planovani-projektu/planovani/swot-analyza/>
- [34] SystemOnLine: *Lean Canvas aneb Jak získat přehled a domluvit se o produktu v rekordně krátkém čase*[online]. CCB spol. s r.o, ©2001-2019 [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/rizeni-projektu/lean-canvas.htm>
- [35] ČSÚ. *Projekce obyvatelstva České republiky (Projekce 2013)* [online]. [citováno 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20567167/402013u.pdf/3cdc1b6f-9334-429e-99e6-f72b4047bee3?version=1.0>
- [36] Aplikace: *Snadněji* [online]. T-Mobile Czech Republic a.s, ©2012-2017 [cit. 2019-03-22]. Dostupné z: <https://www.aplikace.cz/aplikace-1538-Snadneji>
- [37] Google Play: *BIG Launcher* [online]. Google, ©2019 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <http://biglauncher.com/home/cs/>

- [38] GrandPad: *Tablets for seniors* [online]. California, 2019 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <http://biglauncher.com/home/cs/>
- [39] DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 528 s. ISBN 978–80–247–4275–5. s. 94-96.
- [40] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1501-5.
- [41] Management Mania: *Projekt* [online]. Plzeň: MANAGEMENTMANIA.COM, ©2011 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/projekt>
- [42] SVOZILOVÁ, A. (2011). *Projektový management (2.)*. Praha: Grada Publishing
- [43] CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM Řízení vztahů se zákazníky*. Computer Press, 2006. ISBN 9788025107980.
- [44] Katedra výrobních systémů: *Základy marketingu v průmyslové výrobě* [online]. ©2011 [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: http://www.kvs.tul.cz/download/educom/MZ05/VY_03_057.pdf
- [45] Vlastní zpracování
- [46] Vyber CRM: *Co je CRM systém?* [online]. Praha, ©2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.vyber-crm.cz/co-je-crm-system>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Tzn. To znamená

Např. Například

S.r.o. Společnost s ručeným omezeným

CRM Customer Relationship Management

Tzv. Tak zvaný

PMI Project Management Institute

IPMA International Project Management Association

EPC Event-driven Process Chain

ČR Česká Republika

HAZOP Hazard and Operability Study

HW Hardware

SW Software

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| <i>Obr. 1. Průběh životního cyklu start-up projektu [13]</i> | 16 |
| <i>Obr. 2. Definice rizika projektů podle PMI a IPMA</i> | 25 |
| <i>Obr. 3. Vztah mezi zásadami řízení rizik</i> | 26 |
| <i>Obr. 4. Šablona Lean Canvas</i> | 31 |
| <i>Obr. 5. Analýza rizik [6]</i> | 32 |
| <i>Obr. 6. Logo firmy [27]</i> | 40 |
| <i>Obr. 7. Organizační struktura Oscar Tech s.r.o. [28]</i> | 41 |
| <i>Obr. 8. Počet osob podle hlavních věkových skupin 2018- 2050 [35]</i> | 44 |
| <i>Obr. 9. Aplikace Snadněji [36]</i> | 46 |
| <i>Obr. 10. Aplikace BIG Launcher [37]</i> | 47 |
| <i>Obr. 11. Lean Canvas [45]</i> | 54 |
| <i>Obr. 12. Mapa rizik [28]</i> | 57 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|-----------|
| <i>Tab. 2. Rozdělení rizik dle PMI [19]</i> | <i>20</i> |
| <i>Tab. 3. Tabulka rizikových faktorů – vzor [45]</i> | <i>34</i> |
| <i>Tab. 4. Kvantifikace rizik – vzor [45]</i> | <i>34</i> |
| <i>Tab. 5. Návrhy na opatření ke snížení rizik – Vzor [45]</i> | <i>35</i> |
| <i>Tab. 6. Ohodnocení SWOT analýzy 1. část [27] [28]</i> | <i>51</i> |
| <i>Tab. 7. Ohodnocení SWOT analýzy 2. část [27] [28]</i> | <i>52</i> |
| <i>Tab. 8. Výsledky SWOT analýzy</i> | <i>53</i> |
| <i>Tab. 9. Identifikovaná rizika [45]</i> | <i>55</i> |
| <i>Tab. 10. Kvantifikace rizik – průměrné hodnoty [45]</i> | <i>56</i> |
| <i>Tab. 11. Návrhy opatření ke snížení rizik [45]</i> | <i>58</i> |

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Kvantifikace jednotlivých rizik (Vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P I: KVANTIFIKACE JEDNOTLIVÝCH RIZIK (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

Rizikový faktor 1: Možný nezájem o aplikaci

| Kvantifikace rizik (3 členové týmu) | 1. | 2. | 3. | Skóre (průměrné hodnoty) |
|--|----|----|----|-----------------------------|
| Možnost výskytu (1 – 10) | 3 | 3 | 2 | 2,67 |
| Dopad (1 – 10) | 9 | 8 | 8 | 8,34 |
| Ocenění rizika | | | | 22,27 |

Rizikový faktor 2: Více zdatní senioři nebudou v budoucnu aplikaci potřebovat

| Kvantifikace rizik (3 členové týmu) | 1. | 2. | 3. | Skóre (průměrné hodnoty) |
|--|----|----|----|-----------------------------|
| Možnost výskytu (1 – 10) | 4 | 8 | 7 | 6,34 |
| Dopad (1 – 10) | 7 | 8 | 9 | 8 |
| Ocenění rizika | | | | 50,72 |

Rizikový faktor 3: Špatná spolupráce týmu

| Kvantifikace rizik (3 členové týmu) | 1. | 2. | 3. | Skóre (průměrné hodnoty) |
|--|----|----|----|-----------------------------|
| Možnost výskytu (1 – 10) | 2 | 2 | 3 | 2,34 |
| Dopad (1 – 10) | 5 | 6 | 4 | 5 |
| Ocenění rizika | | | | 11,7 |

Rizikový faktor 4: Vysoká konkurence

| Kvantifikace rizik (3 členové týmu) | 1. | 2. | 3. | Skóre (průměrné hodnoty) |
|--|----|----|----|-----------------------------|
| Možnost výskytu (1 – 10) | 8 | 7 | 8 | 7,67 |
| Dopad (1 – 10) | 6 | 5 | 7 | 6 |
| Ocenění rizika | | | | 46,02 |

Rizikový faktor 5: Vysoké náklady pro získání nových zákazníků

| Kvantifikace rizik (3 členové týmu) | 1. | 2. | 3. | Skóre (průměrné hodnoty) |
|--|----|----|----|-----------------------------|
| Možnost výskytu (1 – 10) | 3 | 5 | 6 | 4,67 |
| Dopad (1 – 10) | 7 | 7 | 8 | 7,34 |
| Ocenění rizika | | | | 34,28 |

Rizikový faktor 6: Neznalost či omezená znalost cizích trhů

| Kvantifikace rizik (3 členové týmu) | 1. | 2. | 3. | Skóre (průměrné hodnoty) |
|--|----|----|----|-----------------------------|
| Možnost výskytu (1 – 10) | 6 | 5 | 6 | 5,67 |
| Dopad (1 – 10) | 5 | 4 | 4 | 4,34 |
| Ocenění rizika | | | | 24,61 |

Rizikový faktor 7: Nefunkčnost aplikace na některých zařízeních

| Kvantifikace rizik (3 členové týmu) | 1. | 2. | 3. | Skóre (průměrné hodnoty) |
|--|----|----|----|-----------------------------|
| Možnost výskytu (1 – 10) | 6 | 5 | 3 | 4,67 |
| Dopad (1 – 10) | 4 | 5 | 5 | 4,67 |
| Ocenění rizika | | | | 21,81 |

Rizikový faktor 8: Technologické limity

| Kvantifikace rizik (3 členové týmu) | 1. | 2. | 3. | Skóre (průměrné hodnoty) |
|--|----|----|----|-----------------------------|
| Možnost výskytu (1 – 10) | 2 | 1 | 3 | 2 |
| Dopad (1 – 10) | 4 | 4 | 5 | 4,34 |
| Ocenění rizika | | | | 8,68 |

Rizikový faktor 9: Výpadky systému

| Kvantifikace rizik (3 členové týmu) | 1. | 2. | 3. | Skóre (průměrné hodnoty) |
|--|----|----|----|-----------------------------|
| Možnost výskytu (1 – 10) | 2 | 3 | 3 | 2,67 |
| Dopad (1 – 10) | 6 | 4 | 2 | 4 |
| Ocenění rizika | | | | 10,68 |

Rizikový faktor 10: Zákazníci budou preferovat konkurenty

| Kvantifikace rizik (3 členové týmu) | 1. | 2. | 3. | Skóre (průměrné hodnoty) |
|--|----|----|----|-----------------------------|
| Možnost výskytu (1 – 10) | 2 | 3 | 2 | 2,34 |
| Dopad (1 – 10) | 6 | 7 | 7 | 6,67 |
| Ocenění rizika | | | | 15,61 |

Rizikový faktor 11: Aplikace bude pro některé seniory složitá

| Kvantifikace rizik (3 členové týmu) | 1. | 2. | 3. | Skóre (průměrné hodnoty) |
|--|----|----|----|-----------------------------|
| Možnost výskytu (1 – 10) | 2 | 2 | 1 | 1,67 |
| Dopad (1 – 10) | 5 | 4 | 4 | 4,34 |
| Ocenění rizika | | | | 7,25 |

Rizikový faktor 12: Uživatelé po zkušební verzi nebudou mít motivaci přejít na verzi placenou

| Kvantifikace rizik (3 členové týmu) | 1. | 2. | 3. | Skóre (průměrné hodnoty) |
|--|----|----|----|-----------------------------|
| Možnost výskytu (1 – 10) | 3 | 6 | 4 | 4,34 |
| Dopad (1 – 10) | 7 | 6 | 8 | 7 |
| Ocenění rizika | | | | 30,38 |

Rizikový faktor 13: Špatné projektové řízení

| Kvantifikace rizik (3 členové týmu) | 1. | 2. | 3. | Skóre (průměrné hodnoty) |
|--|----|----|----|-----------------------------|
| Možnost výskytu (1 – 10) | 4 | 5 | 6 | 5 |
| Dopad (1 – 10) | 4 | 7 | 8 | 6,34 |
| Ocenění rizika | | | | 31,7 |

Rizikový faktor 14: Odchod zaměstnanců

| Kvantifikace rizik (3 členové týmu) | 1. | 2. | 3. | Skóre (průměrné hodnoty) |
|--|----|----|----|-----------------------------|
| Možnost výskytu (1 – 10) | 2 | 3 | 3 | 2,67 |
| Dopad (1 – 10) | 8 | 6 | 6 | 6,67 |
| Ocenění rizika | | | | 17,81 |