

Řízení rizik vybraného projektu

Martin Vacek

Bakalářská práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Martin Vacek**
Osobní číslo: **L16271**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Řízení rizik vybraného projektu**

Zásady pro vypracování

1. Na základě studia dostupných informačních zdrojů zpracujte teoretická východiska týkající se problematiky řízení rizik projektů.
2. Analyzujte současný stav řízení rizik projektu ve společnosti ZDRAVO, s.r.o.
3. Navrhněte doporučení vedoucí ke zlepšení řízení rizik projektu ve společnosti ZDRAVO, s.r.o.

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

1.DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.

2.SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

3.SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavel Taraba, Ph.D.**
Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2021**

L.S.

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

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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou 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 bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji 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 na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 6. 8. 2021

Jméno a příjmení studenta: Martin Vacek

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce na téma *Řízení rizik vybraného projektu* se zabývá jedním z důležitých aspektů každého projektu, kterým jsou rizika a jejich řízení. Jde o práci svým charakterem teoreticko-aplikační. V teoretické části práce je vymezeno, co se rozumí pod pojmem „riziko“, dále je pojednáno o managementu a řízení rizik, o projektu a řízení projektu. Aplikační část je totožná s částí praktickou. V této části práce je provedena analýza rizik projektu ve vybrané společnosti, kterou je společnost ZDRAVO Koryčany. Nejprve jsou identifikována nejvýznamnější rizika projektu, načež následuje návrh opatření na jejich částečnou či úplnou eliminaci.

Klíčová slova:

projektové řízení, řízení rizik, analýza rizik, fáze řízení rizik, metody analýzy rizik

ABSTRACT

The bachelor's degree thesis on the *Risk Management of a Selected Project* concerns one of the important aspects of any project, which is risks and their management. It is a theoretical-application thesis. The theoretical part of the thesis defines what is meant by the term "risk", then it describes risk management, project and project governance. The application part is identical to the practical part. In this part of the thesis, the project risk analysis is performed in a selected company, which is ZDRAVO Koryčany. First, the most significant project risks are identified, followed by the proposal of measures for their partial or complete elimination.

Keywords:

project management, risk management, risk analysis, phases of project risk management, methods of risk analysis

Poděkování, motto a čestné prohlášení, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická, nahraná do IS/STAG jsou totožné ve znění:

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

***"Kdo před riziky zavírá oči, nemůže nad nimi vítězit.
Kdo nad riziky nevíteží, ten s nimi prohrává." [15]***

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 CÍL PRÁCE A METODY	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
2 RIZIKO	12
2.1 DEFINICE RIZIKA	12
2.1.1 Druhy rizik	12
2.1.2 Charakteristika rizik	13
2.2 MANAGEMENT A ŘÍZENÍ RIZIK.....	14
2.2.1 Řízení rizik	15
2.2.2 Desatero managementu rizik.....	16
2.2.3 Odpovědnost za řízení rizik	17
2.3 ŘÍZENÍ RIZIK PROJEKTU	18
2.3.1 Identifikace rizik	20
2.3.2 Analýza rizik	21
2.3.3 Hodnocení rizik	22
2.3.4 Ošetření rizik	22
3 PROJEKT	24
3.1 DEFINICE PROJEKTU Z NOREM	24
3.2 FÁZE PROJEKTU	24
3.3 PROJEKTOVÝ ZÁMĚR	25
3.3.1 Kdo a kdy projektový záměr potřebuje?	25
3.3.2 Co by měl projektový záměr obsahovat?	25
3.3.3 Jaký detail zvolit, do jaké jít hloubky?.....	25
3.3.4 Schvalování projektu.....	26
3.4 HARMONOGRAM PROJEKTU	27
3.5 PLÁN PROJEKTU.....	27
3.5.1 Základní otázky plánu projektu.....	27
4 ŘÍZENÍ PROJEKTU	29
4.1 PŘÍSTUPY ŘÍZENÍ PROJEKTU.....	29
4.1.1 Tradiční přístup	29
4.1.2 Agilní přístup	30
4.2 STANDARDY ŘÍZENÍ PROJEKTU	30
4.2.1 Projektový manažer.....	31
4.2.2 Pozice projektového manažera.....	31
4.2.3 Certifikace projektového manažera.....	31
4.2.4 Software pro řízení projektů.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ZDRAVO KORYČANY.....	34
6 PROJEKT REVITALIZACE LETNÍHO TÁBORA	36

6.1	ZAMÝŠLENÝ PŘEDMĚT ČINNOSTI PO REVITALIZACI LETNÍHO TÁBORA.....	36
6.2	VYMEZENÍ KONTEXTU MANAGEMENTU RIZIK.....	36
6.2.1	Důležitost projektu pro podnikatelský subjekt.....	36
6.2.2	Rizikovitost projektu	37
6.2.3	Stanovení manažera pro management rizik	38
6.2.4	Shromáždění podkladů k projektu	38
6.2.5	Příprava stručného přehledu cílů projektu	39
6.2.6	Harmonogram projektu	39
6.2.7	Posouzení úplnosti a konzistence podkladů	41
6.2.8	Plán managementu rizik	42
6.3	IDENTIFIKACE RIZIK	42
6.3.1	Příprava podkladů k identifikaci rizik	42
6.3.2	Volba vhodných metod k identifikaci rizik.....	42
6.3.3	Identifikace rizik za využití zvolených metod	43
6.3.4	Analýza předpokladů a omezení	44
6.3.5	SWOT analýza	45
6.3.6	Zpracování přehledu rizik	47
6.3.7	Posouzení kompletnosti přehledu rizik a prvotní návrh vlastníků rizik.....	49
6.4	ANALÝZA RIZIK.....	49
7	DOPORUČENÍ VE VZTAHU K RIZIKŮM	54
7.1	OŠETŘENÍ RIZIK.....	54
7.2	ŘÍZENÍ RIZIK.....	56
7.3	ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ	57
	ZÁVĚR	58
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A INTERNETOVÉ ZDROJE.....	59
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	61
	SEZNAM OBRÁZKŮ	62
	SEZNAM TABULEK.....	63
	SEZNAM PŘÍLOH.....	64

ÚVOD

Současná praxe soukromých i veřejných organizací poukazuje na skutečnost, že se v nich ve stále větší míře prosazuje řízení rizik projektů. Tato praxe reaguje na to, že každý projekt v sobě obsahuje nejrůznější rizika, která jsou s to negativně ovlivnit jeho realizaci. Žádný projekt tedy není zcela bez rizik a současně u žádného projektu se nelze rizikům zcela vyhnout. Za této situace musí být management i pracovníci organizace schopni s riziky pracovat a vyvíjet snahu k eliminaci či zmírnění jejich dopadů. Pro dlouhodobou úspěšnost organizace je totiž nezbytné, aby byla ochotna určitou míru rizika podstoupit. Zvládnutí rizik je proto třeba chápat jako elementární podmínku úspěšného řízení projektu.

Právě na problematiku rizik a jejich řízení je zaměřena tato bakalářská práce. Motivací k výběru této problematiky jako tématu bakalářské práce byla v první řadě skutečnost, že její autor sám podniká a chtěl se o této problematice dozvědět více. Výběr této problematiky byl dále výrazně ovlivněn jeho přesvědčením, že v současném turbulentním podnikatelském prostředí, jak jej označuje Drucker (2016), náleží řízení rizik k těm vůbec nejdůležitějším činnostem, jež mohou být organizaci nápomocny naplnit stále přísnější požadavky zákazníků, a tak v konečném důsledku uspět ve stále ostřejší konkurenci na trhu.

Předkládaná bakalářská práce je zaměřena na to, jakým způsobem je možné ve zvoleném projektu eliminovat případná rizika, popřípadě tato rizika co nejvíce snížit. Jedná se o práci teoreticko-aplikační. V teoretické části jsou vymezeny riziko (včetně managementu a řízení rizik a řízení rizik projektu) a problematika projektů a řízení projektů. V aplikační (respektive praktické) části jsou identifikována a analyzována rizika vybraného projektu a v návaznosti na to pak stanovena opatření k jejich co největší eliminaci. Konkrétně se jedná o projekt revitalizace letního tábora. Nejedná se o příliš rozsáhlý a složitý projekt, ale z pohledu dané společnosti má strategický význam, poněvadž by mohl vést k výraznému zvýšení jejích tržeb a tím i zisku.

1 CÍL PRÁCE A METODY

Hlavní cíl této práce je definován následovně: **Za využití metody analýzy rizik identifikovat rizika zvoleného projektu a posléze stanovit návrhy na jejich eliminaci či alespoň jejich snížení.**

Tento hlavní cíl je možno konkretizovat prostřednictvím níže uvedených **dílčích cílů** (ve zkratce „DC“):

DC 1: Teoreticky ukotvit problematiku rizika, projektů a jejich řízení

DC2: Představit vybranou společnost a vybraný projekt

DC3: Za využití metody analýzy rizik identifikovat rizika projektu

DC4: Formulovat návrhy na jejich eliminaci či alespoň snížení

K realizaci vytýčených cílů byly zvoleny vhodné metody. V teoretické části práce se jednalo o obecně teoretické metody, a sice metody analýzy, syntézy a srovnávání (k nim blíže viz např. Ochrana 2013 aj.). V praktické části jsou pak využity metoda 6W, dále metoda dále analýzy předpokladů a omezení, SWOT analýza, posouzení dokumentace a báze znalosti, brainstormingu, analýzy předpokladu a omezení a metoda stavy rizik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

2 RIZIKO

Při zpracování projektů se setkáváme s riziky tak jako v běžném životě se setká každý člověk s rizikem buď vědomě či nevědomě. V této kapitole práce popíšeme definice rizika a řízení rizik.

2.1 Definice rizika

Rizikem rozumíme jakoukoliv událost, která se může vyskytnout, ovlivnit projekt s určitou pravděpodobností a určitým dopadem. Pokud mluvíme o riziku, máme na mysli většinou jeho negativní dopad na projekt. Někdy se však můžeme setkat s riziky, jenž mohou mít i pozitivní dopad na projekt. V takovémto případě však hovoříme o příležitostech (Smejkal, Rais, 2013).

S rizikem souvisí dva pojmy (Korecký, Trkovský, 2011):

- 1) Pojem neurčitého výsledku, o kterém se uvažuje ve všech definicích rizika, znamená, že výsledek musí být nejistý. Pokud chceme hovořit o riziku, musí existovat minimálně dvě varianty řešení. Jestliže s jistotou víme, že dojde ke ztrátě, nemůžeme hovořit o riziku.
- 2) Nežádoucí je alespoň jeden z možných výsledků. Může jít o ztrátu, v obecném slova smyslu, kdy určitá část majetku jednotlivce je ztracena. Může zde jít o výnos, který je ale nižší než možný výnos.

Rizika v organizaci souvisí především s okolním prostředím, inovacemi, změnami a se zdroji. Rizikům lze předcházet vhodným řízením, finanční dopady rizik lze zmírnit pomocí pojištění. Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.

2.1.1 Druhy rizik

Existuje celá řada druhů rizik v různých oblastech, níže uvedu alespoň některá rizika, které se nejvíce vyskytují v dnešní uspěchané době.

- Ekonomická a finanční rizika
- Úvěrová rizika
- Investiční rizika - odhad ziskovosti a spolehlivosti investice
- Pojišťovací a zajišťovací rizika - odhad velikosti rizika a pravděpodobnosti pojistné události

- Projektová rizika
- Tržní rizika (angl. *Market Risks*)
- Technická rizika
- Sociální rizika
- Provozní rizika (angl. *Operational risks*)
- Bezpečnostní rizika (angl. *Security Risks*)
- a další (Management Mania, 2016)

2.1.2 Charakteristika rizik

Rizika můžeme charakterizovat mnoha způsoby, v této kapitole alespoň jednoduše toto členění rozepíšeme.

- **Míra pravděpodobnosti rizika** – pravděpodobnost, že riziko nastane
- **Úroveň rizika**
- **Dopady rizika** – důsledky, které se projeví, pokud nastane riziková situace
- **Předvídatelnost rizika** – šance, že riziko lze předem identifikovat a předvídat
- **Míra ovlivnitelnosti rizika**
 - Ovlivnitelná
 - Částečně ovlivnitelná
 - Neovlivnitelná
- **Vztah k organizaci**
 - Interní rizika - tyto druhy rizik může subjekt ovlivňovat a řídit, projevují se uvnitř organizace
 - Externí rizika - tyto druhy rizik subjekt nemůže přímo ovlivňovat, jedná se o faktory prostředí
- **Pořadí působení** - vzniku a odstranitelnosti
 - Primární
 - Sekundární - tyto druhy rizik vznikají při eliminaci primárních rizik
 - Zbytková (zůstatková, reziduální) - tento typ rizik zůstává po eliminaci rizika, jedná se o riziko, které je subjekt ochoten nést

- **Velikost rizika**
 - Malá
 - Střední
 - Velká
- **Míra akceptovatelnosti (přijatelnosti, únosnosti)**
 - Nezbytná (nutná)
 - Únosná (přijatelná)
 - Neúnosná (nepřijatelná)
- **Pravděpodobnost vzniku a působení**
 - Nepravděpodobná
 - Málo pravděpodobná
 - Pravděpodobná
 - Velmi pravděpodobná
 - Téměř jistá
- **Rozsah působení**
 - Systematická - tento typ rizika platí pro všechny podnikatelské subjekty
 - Nesystematická - tento typ rizika platí pouze pro určitý obor podnikání (Management Mania, 2016)[12]

2.2 Management a řízení rizik

Management rizik je definován jako koordinované činnosti k vedení a řízení organizace s ohledem na rizika. Management rizik je řízení rizik (Management Mania, 2016).

Problematika řízení rizik neboli risk management je velmi široká a dle svého zaměření je často velmi odlišná. Mezi základní oblasti, ve kterých hovoříme o řízení rizik, patří především – přírodní katastrofy a havárie (např. technologické, průmyslové), rizika ochrany životního prostředí, finanční rizika, projektová rizika, technická rizika, obchodní rizika atd. (Korecký, Trkovský, 2011).

Žijeme obklopeni riziky. Každé podnikání je spojeno s permanentní přítomností nejrůznějších hrozeb. Podniky jsou plné procesů, které jsou, nebo mohou být, zdrojem závažných rizik - pro podnik, pro jeho ekonomické výsledky, materiální hodnoty, zaměstnance, zákazníky, partnery, někdy i pro životní prostředí atd. Předpokladem stability a adaptability podniku, jako každého živého organismu, jsou neustálé změny a změny jsou vždy spojeny s riziky – vnitřními i vnějšími. Všechna rozhodnutí managementu proto mají konkrétní návaznost na management rizik. Jednání a myšlení všech manažerů musí být založeno na vědomí, že řízení podniku a jeho procesů (na všech úrovních podnikové hierarchie) je svou podstatou neustálým předcházením rizik. Při analýzách rizik je třeba neustále si připomínat, že příčinou, která stojí na začátku rizikových kauzálních řetězců, je téměř vždy nějaký nedostatek snižující spolehlivost a výkonnost lidského činitele, ať spadá do procesů rozvoje kompetencí, formování postojů, optimalizace pracovních podmínek, komunikace nebo motivace (Prep Praha, 2012).

2.2.1 Řízení rizik

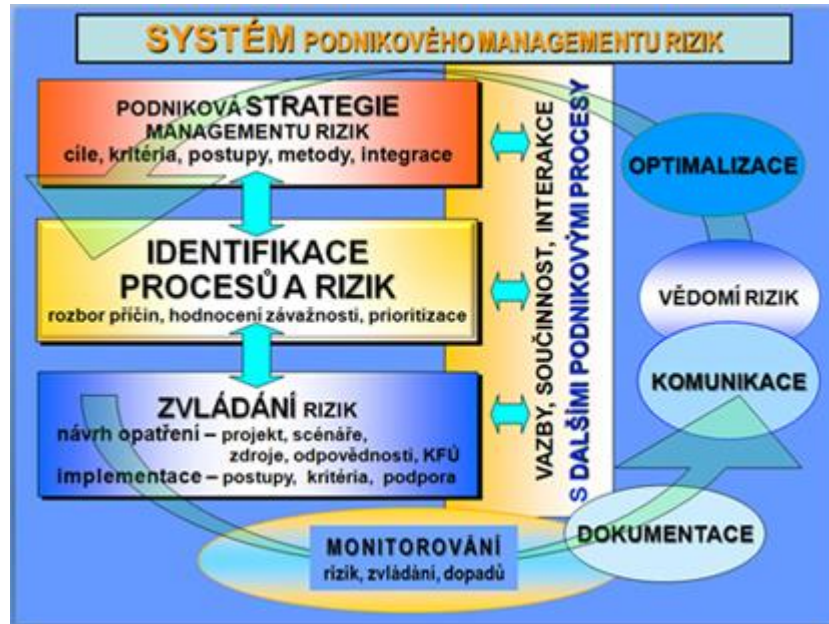
je soustavná, opakující se sada navzájem provázaných činností, jejichž cílem je řídit potenciální rizika, tedy omezit pravděpodobnost jejich výskytu nebo snížit jejich dopad na organizaci a její cíle. Účelem řízení rizik je předejít problémům či negativním jevům, vyhnout se krizovému řízení a zamezit vzniku problémů. Řízení rizik se skládá se z několika vzájemně provázaných fází - podle různých metodik se jich rozlišuje 4, 5, 6 nebo 8.

Nejčastěji se využívá 6 základních fází, a to (Management Mania, 2012):

- identifikace rizik (risk identification)
- analýza rizik (risk analysis)
- zhodnocení rizik (risk evaluation)
- ošetření rizik (risk mitigation)
- zvládnutí rizik (respektive jejich zmírnění)
- monitoringu rizik (risk monitoring and review)

Řízení rizik je nedílnou součástí podnikového managementu. Jeho cílem je analyzovat současná nebo budoucí rizika a vhodnými opatřeními snižovat pravděpodobnost a závažnost

jejich možných nežádoucích následků. Ve značné části organizací stále není řízení rizik pojmáno jako systém se srozumitelně formulovanými cíli, transparentní strukturou, vyhlášenými postupy a jasně přidělenými odpovědnostmi i pravomocemi (Prep Praha, 2012).



Obrázek 1 Schéma systému managementu rizik

Zdroj: Prep Praha, 2012

2.2.2 Desatero managementu rizik

Desatero managementu rizik můžeme chápat jako souhrn nebo shrnutí východisek, principů a zásad.

1. Každý proces je ohrožován riziky a je zdrojem rizik. V každé organizaci neustále dochází k procesním změnám, které jsou vždy spojeny se vznikem nových rizik. Často probíhají živelně, lidé se jim brání, bývají spojeny s nárůstem konfliktů, zhoršením komunikace, snížením motivace, opomíjí se potřeba včas formovat potřebné postoje, kompetence, myšlení zaměstnanců atd. V mnoha podnicích stále převládá tendence přehlížet potřebu managementu rizik nebo se jimi zabývat až když dojde ke vzniku nežádoucích událostí a škod (Prep Praha, 2012).

2. Primárním zdrojem rizik je lidský činitel. K nejdůležitějším funkcím managementu patří zejména leadership - vedení lidí, formování postojů, rozvoj kompetencí, znalostí, stimulace zájmu o snižování rizik, hodnocení, komunikace, delegování odpovědností a pravomocí, podniková kultura atd. (Prep Praha, 2012).

3. Aby nedocházelo ke zbytečným škodám (finančním, materiálním, lidským, zákaznickým) musí proto v organizaci být zaveden SYSTÉM MANAGEMENTU RIZIK. Rizika musí být průběžně identifikována, a to nikoliv náhodně, ale celostně, proaktivně a systematicky (vč. jejich vzájemných vazeb a interakcí). Předpokladem je stálá pozornost věnovaná rozvoji rizikologického myšlení“ všech pracovníků, v prvé řadě manažerů (Prep Praha, 2012).
4. Současná doba znovu oživila chápání rizik jako příležitosti. Nebezpečí, kterému porozumíme, se stává výzvou k akci, která nám umožní získat převahu nad těmi, kteří rizikům nevěnují dost pozornosti. Naopak hrozba z přehlížených rizik s časem zákonitě vzrůstá (Prep Praha, 2012).
5. Systematická pozornost musí být věnována procesům vytvářejícím předpoklady, podmínky a zdroje pro procesy „hlavní“ či „realizační“ (Prep Praha, 2012).
6. Součástí managementu rizik musí být jednak prevence, jednak příprava na zvládání nežádoucích událostí (Prep Praha, 2012).
7. Systém managementu rizik musí zahrnovat všechny oblasti managementu: procesní, organizační, strategický, informační a znalostní, bezpečnostní, změnový, finanční, produktový, marketingový, obchodní, environmentální, řízení lidských zdrojů, kvality, controlling (Prep Praha, 2012).
8. Musí se opírat jednak o jasně stanovené role, odpovědnosti a pravomoci útvarů a osob, jednak o všeobecnou obeznámenost s principy a účinnými postupy (Prep Praha, 2012).
9. Musí být využívány metody umožňující komplexní odhalování a hodnocení rizik. Hlavním cílem analýz rizik je odhalování kauzality a skrytých kořenových příčin. Pozornost musí být věnována nejen nastalým selháním, nehodám, ale i skoronehodám, odchylkám procesů od požadovaného průběhu atd. (Prep Praha, 2012).
10. Je užitečné systém managementu rizik a jeho funkci průběžně monitorovat, hodnotit, dokumentovat a zlepšovat (Prep Praha, 2012).

2.2.3 Odpovědnost za řízení rizik

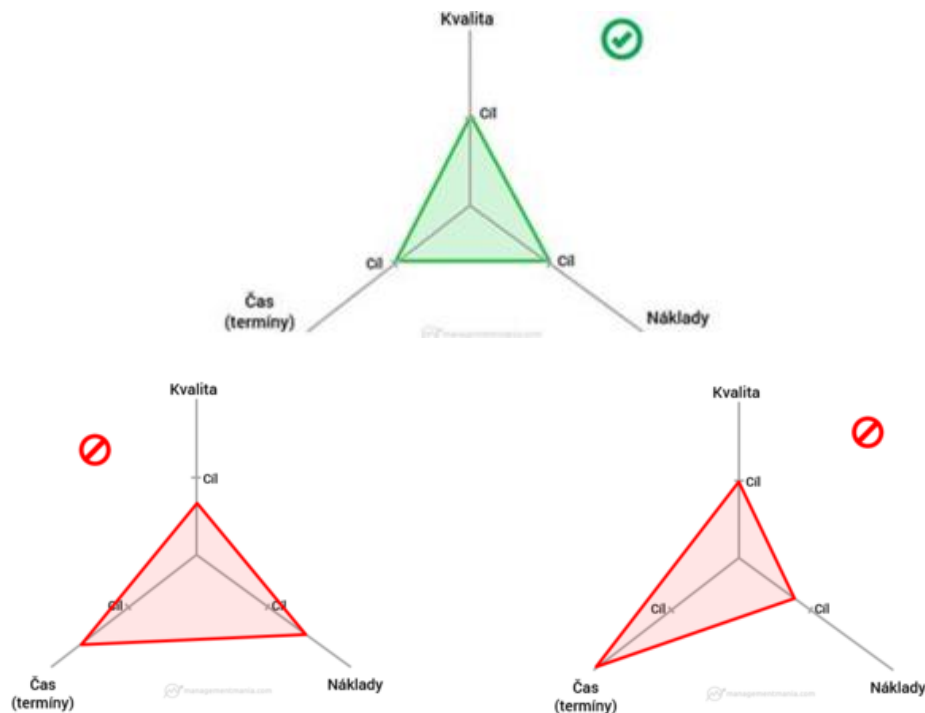
Odpovědnost za řízení rizik je v organizacích rozložena v rámci celého managementu. Nejvyšší odpovědnost má přirozeně vlastník, statutární orgán a nejvyšší management (top management) společnosti (Management Mania, 2016).

V malých organizacích je odpovědnost za řízení rizik koncentrována na úrovni statutárního orgánu, protože není efektivní zaměstnávat specializovaného manažera rizik na plný úvazek. Ve středních a velkých organizacích je odpovědnost rozložena na jednotlivé manažery. Velké organizace nebo organizace podnikající v rizikovém prostředí (například banky, pojišťovny, petrochemický a energetický průmysl, letecký průmysl, doprava) mají určeného specialistu (manažera rizik). Téměř vždy je řízení rizik spojeno s rolí finančního ředitele, neboť dopady rizik (škody) i protiopatření lze finančně vyjádřit a mají dopad na finanční plánování (Management Mania, 2016).

2.3 Řízení rizik projektu

Riziko projektu je nejistá událost nebo podmínka, která pokud nastane, má negativní vliv na dosažení cíle projektu (myšlen především vliv na trojimperativ projektu). Případně je možné hovořit o vlivu na tzv. aktivum – cokoliv, co má pro organizaci nějakou hodnotu a je tedy potřeba na projektu chránit. Aktivum může mít hmotnou i nehmotnou hodnotu (např. zpoždění dodávky o dva týdny nebo nějaká drobná závada produktu nemusí být z věcného hlediska fatální problém, nicméně v oblasti poškození dobrého jména firmy se může jednat o vážný problém. Jako aktivum jsou samozřejmě vnímány i dimenze trojimperativu) (PM Consulting, b. r.).

Na níže uvedených obrázcích je znázorněn výše uvedený trojimperativ projektu, zeleně znázorněný je správně probíhající projekt, červeně znázorněné zobrazují neplnění plánu projektu.



Obrázek 2 Trojimperativ projektu

Zdroj: Management Mania, 2016

Jedná se tedy o něco, co může být, ale také nemusí! Pokud tedy např. někdo vnímá jako riziko nedostatečný rozpočet nebo poddimenzovaný harmonogram, řeší fakta a nikoliv nejistoty. Na body k řešení jsou jiné postupy a nástroje než pro řízení rizik. Uvedené záležitosti mohou být zdrojem rizik – např. by mohlo být rizikem zvýšení počtu závad v důsledku uspěchané realizace, s tím už bude možné pracovat. S prostým prohlášením „je na to málo peněz a času“ však nikoliv (PM Consulting, b. r.).

Moderní projektové řízení chápe pod pojmem riziko (risk) nejistou negativní událost, ohrožení (threat). Pracuje však i s pojmem příležitost (opportunity), která je vnímána jako nejistá událost pozitivní (přínos, zisk). Někdy se hovoří i o tzv. pozitivním riziku. Pro zjednodušení je dále v textu uvažováno především ohrožení a je používán termín riziko, obdobné postupy však lze aplikovat i pro příležitosti.

Jako přípravný krok je vhodné sestavit plán řízení rizik (risk management plan), podmnožinu plánu řízení projektu, ve kterém budou stanoveny postupy a pravidla pro řízení rizik v daném konkrétním projektu (PM Consulting, b. r.).

2.3.1 Identifikace rizik

Prvním „věcným“ krokem po naplánování řízení rizik je jejich identifikace. Snažíme se nalézt, která nebezpečí mohou ohrozit projekt a tato nebezpečí se pokoušíme zaznamenat a co nejpřesněji popsat. Není možné sestavit vyčerpávající seznam všech možných nebezpečí, která hrozí projektu. Je však potřeba identifikovat významná nebezpečí, která mohou výrazně ovlivnit úspěch projektu. V této fázi se nejčastěji používá metoda brainstormingu nebo i další kreativní techniky. Často mají některé firmy zpracovaný seznam nebezpečí na základě vyhodnocení minulých projektů (*checklist*) a projektový tým nad jeho položkami zvažuje, které případy ze zpracovaného seznamu jsou pro konkrétní projekt aktuální a které ne, a sestavuje tak vlastní seznam (PM Consulting, b. r.).

Užitečné mohou být i různé techniky založené na diagramech, jako jsou vývojové diagramy, diagramu příčin a následků, myšlenkové mapy atd.

Velmi podstatným je způsob popisu rizika, který je potřeba provést co nejdůkladněji, a to od příčiny (zdroje) až po efekt (dopad) na některá aktivum projektu, které chceme chránit. Nestačí tedy např. identifikovat riziko „špatné počasí“. To je zcela nedostatečné, v takovém případě se jedná o označení možné hrozby ale nikoliv o riziko projektu (PM Consulting, b. r.).

Správný popis rizika projektu je ve formátu **hrozba – scénář – popis dopadu**, přičemž scénář může být složen i z **vícero příčin a následků za sebou**. Např. tedy pro výše zmíněné špatné počasí to může být: Přívalový déšť během druhé etapy projektu způsobí lokální záplavy druhého stupně, což bude znamenat vzestup hladiny říčky tekoucí vedle areálu o 2,5 m, takže dojde k zaplavení výrobní haly do výšky 30 cm, což způsobí poškození strojů a materiálu. Opravy a náhrady budou stát 2,5 milionu a situace způsobí prodloužení času výroby o jeden měsíc (PM Consulting, b. r.).

Tedy co nejkonkrétněji, s co nejpřesněji uvedenými dopady do našeho projektu. Nejdůležitějším výstupem z tohoto procesního kroku je **registr rizik (*risk register*)**, respektive jeho úvodní část, ve které jen provedena identifikace (a popis) rizik projektu (PM Consulting, b. r.).

2.3.2 Analýza rizik

Vycházíme ze založeného registru rizik, do kterého je nyní potřeba určit (odhadnout) pravděpodobnost popsaného scénáře a stanovit (odhadnout) vážnost předpokládaného nepříznivého dopadu na projekt. Objektivitě zde velmi napomáhá výše uvedené stanovení úrovní pravděpodobnosti a dopadu (PM Consulting, b. r.).

Je výhodné nejprve provést tzv. **kvalitativní analýzu rizik**, ve které použijeme pro stanovení pravděpodobnosti a dopadu slovní (verbální) hodnoty (např. vysoká pravděpodobnost, střední pravděpodobnost, nízká pravděpodobnost, resp. velký dopad, střední dopad, malý dopad nebo nějaké bodovací stupnice (skórovací metoda) (PM Consulting, b. r.).

Základním nástrojem této formy analýzy je matice pravděpodobnosti a dopadu (obrázek 3), ze které vyjde hodnota daného rizika. Může vypadat např. takto:

4 Vysoká pravděpodobnost				
3 Spíše vyšší pravděpodobnost				
2 Spíše nižší pravděpodobnost				
1 Nízká pravděpodobnost				
	1 Malý dopad	2 Spíše menší dopad	3 Spíše větší dopad	4 Velký dopad

Obrázek 3 Vzor matice pravděpodobnosti a dopadu

Zdroj: PM Consulting, b. r.

Tento postup je sice nepříliš přesný, avšak rychlý a roztřídí nám rizika dostatečně dobře dle závažnosti.

Je třeba vhodně nastavit hranice intervalů pravděpodobnosti a dopadu, např.:

- **Nízká pravděpodobnost** = 0-10%
- **spíše nižší** = 10-30%
- **spíše vyšší** = 30-50%
- **vysoká** = nad 50%
- **Malý dopad** = < 2 % rozpočtu, < 5 % doby trvání projektu atp.

Dále může být v tomto kroku provedena např. kategorizace rizik podle definovaných oblastí, podle jejich zdrojů nebo také podle jejich urgency z hlediska času. Kvalitativní analýza rizik by měla být provedena vždy. Následně může být (ale nemusí) být provedena **kvantitativní analýza rizik projektu**, ve které se snažíme o přesnou analýzu rizik projektu pomocí číselného vyjádření pravděpodobnosti a dopadu ve finančních jednotkách. Často se také dané početní metody používají pro vyjádření agregované rizikovosti projektu apod. (PM Consulting, b. r.).

2.3.3 Hodnocení rizik

Účelem tohoto kroku je rozhodnout, která rizika mají být ošetřena, která budou zanedbána nebo která naopak nelze akceptovat. Obecně se dá doporučit vycházet z paretovského principu 80/20. Tedy 20% nejvýznamnějších rizik velmi dobře ošetřit, třeba i většinou prostředků na ošetření rizik a zbylé prostředky ponechat jako rezervu. Tento krok je v rámci PMI® PM BoK v podstatě součástí kroků předchozích, protože např. rozdělení matice pravděpodobnosti a dopadu podle úrovní hodnoty rizik (malá, střední, velká) je de facto rozhodnutím, zda budou zanedbána, ošetřena atd. Nicméně, i samostatné vydělení tohoto kroku v pojetí ISO má svůj smysl a lze jej doporučit. Především u středních hodnot rizik je totiž vhodné se zamyslet, zda se snažit nalézt nějaké preventivní opatření nebo jen připravit nějaký záložní plán apod. (PM Consulting, b. r.).

2.3.4 Ošetření rizik

Pokud jsme posoudili hodnotu určitého rizika a rozhodli se jej nějak ošetřit, měli bychom se zamyslet, jaká konkrétní opatření budou přijata a kdo za ně bude zodpovídat. Cílem této fáze je snížit celkovou hodnotu všech rizik na takovou úroveň, aby projekt byl s vysokou pravděpodobností úspěšně realizovatelný. Nejjednodušší reakcí je rozhodnout se riziko pasivně přijmout – akceptovat. To, jak velkou hodnotu rizika si můžeme dovolit přijmout, by mělo

vyplýnout z firemní strategie řízení rizik. Pokud firma takovou strategii nemá, musí si hodnotu akceptovatelného rizika určit projektový tým, nejlépe ve spolupráci se sponzorem projektu. Akceptovaná rizika nejsou dále řešena, nicméně je třeba je dále v průběhu realizace monitorovat a prověřovat, zdali se jejich parametry nemění. I tato rizika by tedy měla mít své vlastníky – osoby zodpovědné za řešení daného rizika (PM Consulting, b. r.).

U rizik, která nehodláme prostě akceptovat tak, jak jsou, je následně třeba rozhodnout o vhodné strategii, jak dané riziko řešit. Existují strategie preventivních řešení, ve kterých se snažíme zajistit, aby scénář daného rizika vůbec nenastal (respektive se někde v průběhu zastavil). Preventivní řešení obvykle znamená nějaký dopad do rozpočtu, rozsahu a/nebo do harmonogramu. Zjednodušeně řečeno si „nakoupíme opatření“, přičemž náklady na dané opatření by samozřejmě neměly přesahovat hodnotu rizika. Reaktivní řešení na druhé straně připouští realizaci rizikového scénáře, který je však doplněn o vhodný varovný signál, **spouštěč** (*trigger*), který upozorní projektový tým o tom, že se scénář začíná realizovat. Varovný signál pak obvykle spouští předem promyšlené nápravné akce. Na rozdíl od prevence jsou tedy dodatečné náklady investovány až ve chvíli, kdy scénář nastává a nikoliv předem. V případě, že musíme řešit riziko, které jsme nijak neošetřili, nebo dané opatření nebylo účinné, čekají nás **vícepráce** (*workaround*), což vždy znamená zpoždění a vícenáklady (PM Consulting, b. r.).

3 PROJEKT

Projekt je časově ohraničená a ucelená sada činností a procesů, jejímž cílem je zavedení, vytvoření nebo změna něčeho konkrétního (Management Mania, 2016).

Projekt je třeba určitým způsobem řídit a je charakterizován typickými znaky (Management Mania, 2016):

- **Cíl** - projekt musí mít jasný cíl, výsledek či užitek, tedy něco, co má realizovat, vytvořit či změnit
- **Čas** - projekt je v čase omezený sled činností, obvykle v řádu měsíců
- **Jedinečnost** - jedná se o neopakovatelný, unikátní sled činností, který vyžaduje specifický způsob řízení - projektové řízení (Project-Based Management)

3.1 Definice projektu z norem

Slovo projekt definují také normy a standardy, pro úplnost je v této kapitole také uvedu.

- 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.”* (Management Mania, 2016)
- Definice ze standardu PMBOK: *“Projekt je dočasné úsilí s cílem vytvořit unikátní produkt nebo službu.”* (Management Mania, 2016)

3.2 Fáze projektu

Přestože je každý projekt unikátní, z hlediska řízení projektů mají všechny projekty společné určité znaky. Především se jedná o shodné projektové fáze, které jsou podobným způsobem definovány ve všech standardech a normách v projektovém řízení. Přestože se v detailech mohou vzájemně lišit, shodují se na rozdělení **4 základních fází** každého projektu, a to (Management Mania, 2016):

- Zahájení/iniciace
- Plánování/definice
- Realizace/implementace
- Uzavření/předání

3.3 Projektový záměr

Projektový záměr (anglicky Business Case) je komplexní dokument, který slouží k představení projektu nadřízeným nebo investorům. Je to komplexní souhrn zahrnující výnosy, náklady, zdroje, rizika a všechny další aspekty. Je to vlastně první fáze projektu (nebo nultá fáze, podle toho, jak se díváme na životní cyklus projektu). Je to jeho výchozí bod, základní kámen, na kterém celý projekt bude stát. Je to zároveň klíčový vstup pro zpracování plánu projektu (Management Mania, 2016).

3.3.1 Kdo a kdy projektový záměr potřebuje?

Před spuštěním každého projektu je třeba mít pohromadě všechny podstatné informace, které projekt ovlivňují a které mají vliv na jeho smysluplnost, realizovatelnost a konečně také na jeho schválení. Malá firma bude projektový záměr potřebovat pravděpodobně pro představení investorovi, ve větší firmě je projektový záměr běžnou součástí schvalovacích procesů nadřízenými (držiteli rozpočtu). Projektový záměr je tedy předstupeň projektu, **předchází schválení projektu** (Management Mania, 2016).

3.3.2 Co by měl projektový záměr obsahovat?

Projektový záměr jde výrazně nad rámec běžné kalkulace projektu. Samotné číselné vyjádření nákladů a výnosů totiž nic neříká o opravdové realizovatelnosti. Jaká rizika jsou spojena s projektem? Jaké budou potřebné zdroje, lidé, materiál, technologie? Budou skutečně k dispozici v potřebném čase a množství na trhu (i když na ně budeme mít finanční prostředky, zdroje prostě nemusí být dostupné)? Přesně na takové otázky by měl projektový záměr odpovídat (Management Mania, 2016).

3.3.3 Jaký detail zvolit, do jaké jít hloubky?

Je třeba se soustředit na takové informace, aby bylo možno posoudit skutečnou realizovatelnost a abychom mohli za kalkulaci projektu ručit. Detail se tedy odvíjí od typu a velikosti projektu - zatímco v jednom případě bude stačit hrubý odhad počtu nových pracovníků (např. 500), v jiném případě bude třeba znát detailní rozpad až na úkoly jednotlivých pracovníků v rozsahu 53 člověkohodin. Nelze porovnávat detail rozpadu 5-letého projektu za 5 miliard s 6-měsíčním projektem za 2 miliony. U obou případů ale autoři musí vědět odpovědi na klíčové otázky (jen míra detailu se bude lišit) (Management Mania, 2016).

- Shrnutí, důvody pro jeho existenci a cíle projektu
- Očekávaný rozpočet projektu a jeho finanční vyhodnocení
- Předpokládané organizační zajištění projektu (samostatná organizace, součást existující struktury atd.)
- Předpokládaná potřeba zdrojů (lidé, technologie, informace, infrastruktura atd.) - budou zdroje skutečně k dispozici?
- Očekávané dopady projektu
- Dopady na současný stav organizace, na běžící projekty a vůbec na vše ostatní
- Přínosy (finanční i nefinanční)
- Možné negativní dopady projektu
- Časový harmonogram
- Hlavní rizika projektu nebo jiná omezení (např. legislativní)

Při tvorbě projektového záměru se tedy kromě sestavování rozpočtu neobejdeme bez analýzy dopadů, analýzy rizik, rozpočtování, vyhodnocení možností a analýzy zdrojů. Projektový záměr musí mít schopnost přesvědčit vlastníka rozpočtu (nadřízeného nebo investora) ke zrealizování projektu. Informace v něm obsažené by měly odpovídat pravdě - business case by neměl být příliš optimistický, měl by být realistický. Z toho důvodu se v mnoha případech používají scénáře - ideálně tři: optimistický, realistický a konzervativní. To jsou důležité informace, které schvalovateli slouží pro jeho rozhodování (Management Mania, 2016).

3.3.4 Schvalování projektu

Pokud má firma dobře nastavené procesy schvalování projektových záměrů, výrazně tak snižuje rizika projektů jako takových díky včasnému podchycení těchto rizik, případně tyto procesy mohou vést k označení projektu za nesmyslný a zabránit tak jeho spuštění. Pokud si toto firma uvědomí, všichni pak dobře rozumí tomu, proč je vytváření a schvalování projektových záměrů důležité a proč mu věnovat úsilí. Čím větší je firma nebo organizace, tím je celý proces důležitější, protože pak “levá ruka ví, co dělá pravá”. Obzvlášť analýza dopadů je v tomto směru důležitá, protože dokáže eliminovat projektové záměry, které sice vyřeší jednu věc, ale tři jiné zkomplikují (Management Mania, 2016).

3.4 Harmonogram projektu

Je označení pro časový plán projektu, který obsahuje posloupnost provedení jednotlivých činností, plánovaná data plnění těchto činností a klíčové milníky projektu. Harmonogram projektu bývá v praxi většinou vyjádřen formou Ganttova diagramu. Pro optimalizaci harmonogramu projektu lze využít různé metody síťové analýzy. Harmonogram projektu bývá součástí plánu projektu, který je obsahově širší a kromě harmonogramu projektu zahrnuje také další náležitosti (Management Mania, 2016).

3.5 Plán projektu

Plán projektu (anglicky Project Plan) je dokument, ve kterém je popsáno jak, je konkrétní projekt naplánován a jak má jeho realizace organizována, vykonávána, monitorována a kontrolována. Někdy se nazývá též jako projektový plán. Plán projektu jako formalizované vyjádření výše uvedeného je důležitý pro komunikaci mezi zadavatelem a realizátory projektu a jejich vzájemnou shodu na 4 základních otázkách a případně i dalších formálních náležitostech. Fakticky může být plán projektu jeden dokument nebo se může skládat z různých dílčích dokumentů (například harmonogram může být separátně vytvořen formou Ganttova diagramu). Rozsah a formálnost projektu se v praxi odvíjí od předmětu a složitosti projektu samotného, zdali se odehrává pouze za účasti vlastních pracovníků, nebo zdali je v projektu nutný externí dodavatel (formou outsourcingu), jakým způsobem je projekt financován a podobně. Klíčové je odsouhlasení a soulad obou zúčastněných na tom, proč projekt existuje, co je jeho cílem, kdo se na projektu podílí a kdy má být projekt hotový (Management Mania, 2016).

3.5.1 Základní otázky plánu projektu

Plán projektu by měl optimálně obsahovat 4 základní otázky důležité pro projekt a jeho řízení (Management Mania, 2016):

- **Proč?** Z jakých důvodů se projekt realizuje? Jaký problém nebo nedostatek má projekt vyřešit? Proč je třeba vynaložit prostředky a úsilí na jeho realizaci?
- **Co?** Co je cílem a výstupem projektu? Jaké jsou hlavní produkty nebo výstupy projektu?
- **Kdo?** Kdo se na realizaci projektu bude podílet? A co bude povinností jednotlivých zúčastněných v rámci projektu? Jak budou účastníci projektu organizováni?

- **Kdy?** Jaký je harmonogram projektu? Jaké jsou významné milníky v průběhu realizace projektu? Jaká je časová osa projektu a kdy nastanou zvláště významné body označované jako milníky, je kompletní?

4 ŘÍZENÍ PROJEKTU

Řízení projektu (někdy též projektové řízení) se zabývá řízením projektu, tedy časově ohraničené a ucelené sady činností a procesů, jejímž cílem je zavedení, vytvoření nebo změna něčeho konkrétního. Řízení projektů je řízení vymezené sady činností (tedy projektu), je to organizované úsilí s jasným časově definovaným cílem. Jeho účelem je zajistit efektivní řízení této sady činností tak, aby přinesla předpokládaný výsledek v předpokládaném čase za předpokládané náklady (viz magický trojúhelník projektového řízení). Při projektovém řízení je tedy třeba aplikovat znalosti, zkušenosti, dovednosti, činnosti, nástroje a techniky na projektu tak, aby projekt splnil požadavky na něj kladené a dosáhl svých cílů v čase, v nákladech i potřebné kvalitě (Management Mania, 2016).

4.1 Přístupy řízení projektu

Protože neexistuje nic jako “typický projekt” tak také neexistuje jediný správný přístup k řízení projektu. Ten je nutné vždy volit podle charakteru a podmínek konkrétního projektu, respektive podle toho, jaký typ projektů ve firmě máme. Jinak se řídí projekty vývoje software a jinak výstavba nové továrny nebo nové výrobní linky. V zásadě existují dva základních přístupy k řízení projektu (Management Mania, 2016).

4.1.1 Tradiční přístup

Tradiční přístup je založen na důkladném naplánování na začátku projektu a řízení všech aktivit v průběhu projektu. Je vhodný pro projekty, které mají předem jasně danou podobu cíle (např. nová výrobní hala, výstavba nové elektrárny) a je třeba dobře naplánovat a rozřadit všechny aktivity, návaznosti či subdodavatele. Tradiční přístup vyžaduje kvalitně popsaný cíl, výstupy a plán projektu (Management Mania, 2016).

V zásadě skládá z pěti základních fází projektu (Management Mania, 2016):

- Iniclace (initiation)
- Plánování a návrh (planning and design)
- Realizace (execution)
- Monitoring (monitoring and controlling)
- Uzavření (completion)

4.1.2 Agilní přístup

Agilní přístup je založený na průběžném upřesňování cíle projektu díky interakci a budoucím zákazníkem či s uživateli výsledků projektu, na pružných reakcích na změny, a průběžném rozvrhování práce v průběhu projektu. Agilní přístup je vhodný pro takové projekty, kde dochází k vývoji produktu, tedy tehdy když nelze předem kvalitně popsat a naplánovat všechno do detailu a bez interakce s budoucím zákazníkem či uživatelem. Agilní přístup se často využívá ve vývoji software, kde je v protikladu vůči tradičnímu přístupu, tzv. vodopádovému modelu (Management Mania, 2016).

4.2 Standardy řízení projektu

Tématu řízení projektů na mezinárodní úrovni se věnují různé profesní organizace nebo organizace vydávající standardy. Ty nejvýznamnější v tomto oboru jsou: PMI, IPMA, AXELOS Limited. Existuje rovněž mnoho oborových a dílčích metodik pro řízení projektů (Management Mania, 2016).

Obecně nejznámější a světově nejrozšířenější metodiky a standardy pro řízení projektů jsou (Management Mania, 2016):

- PMBOK (Project Management Body of Knowledge) - kterou vydává PMI
- PRINCE2 (Projects IN Controlled Environment) - kterou vydává AXELOS Limited

Tyto metodiky a svým způsobem de-facto standardy obsahují vše potřebné k řízení projektů různého charakteru a různých velikostí (Management Mania, 2016).

Rozhodnutí o tom, jakou metodu pro řízení projektů zvolit, je závislé především na třech základních faktorech (Management Mania, 2016):

- Na organizaci (druh, kultura, vyspělost, velikost, způsob řízení, ...), ve které projekt probíhá
- Na specifikaci projektu (samotný předmět a cíle, finance, harmonogram, priority, kapacity, rizika, vazba na portfolio projektů, ...)
- Na projektovém manažerovi, který projekt řídí (a tedy na zkušenostech s konkrétní metodikou)

Ve vztahu k řízení projektu se vztahují také normy ISO, které umožňuje certifikovat systém řízení projektů v organizaci (Management Mania, 2016).

- ISO 10006 Systémy managementu jakosti (norma ISO pro řízení projektů)
- ISO 21500 Management projektu (Project Management) (připravovaná norma ISO pro řízení projektů)

Pro řízení projektu je v neposlední řadě důležitý také projektový manažer a software ke tvoření projektu.

4.2.1 Projektový manažer

Projektový manažer (Project manager), někdy též manažer projektu nebo vedoucí projektu je osoba určená organizací a odpovědná za dosažení stanovených cílů projektu. Projektový manažer je odpovědný za projekt ve všech jeho fázích - definuje projektový tým, zpracuje plán projektu, poté projekt řídí, monitoruje a v závěru vyhodnotí dosažené cíle a celkový výsledek projektu. Jedná se o manažerskou pozici, která má pravomoci a odpovědnosti vztažené k projektu, tedy obvykle časově vymezené, z hlediska maticové organizační struktury horizontálně orientované. V organizaci s maticovou organizační strukturou může být často projektový manažer nadřizený liniovým manažerům, kteří jsou v jeho projektovém týmu (Management Mania, 2016).

4.2.2 Pozice projektového manažera

Pozice projektového manažera a jeho odpovědnosti jsou definovány téměř shodně prakticky ve všech standardech projektového řízení (zejména PMBOK, PRINCE2, ISO 10006). Kompetence manažera projektu jsou stanoveny v ICB (IPMA Competence Baseline), což je de facto standard kompetencí projektového řízení, který rozlišuje a podrobně popisuje tři základní okruhy kompetencí v rámci takzvaného oka kompetencí (ICB competence eye) a to na kompetence technické, behaviorální a kontextové (Management Mania, 2016).

4.2.3 Certifikace projektového manažera

Propagování profese projektového manažera na mezinárodní úrovni a vytváření standardů pro tuto oblast se zabývá nadnárodní sdružení IPMA (International Project Management Association) (Management Mania, 2016).

Pro projektové manažery existuje řada certifikačních systémů. Nejznámější a světově nejrozšířenější certifikace projektových manažerů jsou:

- Certifikace projektového manažera dle IPMA (IPMA - International Project Management Association)
- Certifikace projektového manažera dle PMI (PMI - Project Management Institute)
- Certifikace projektového manažera dle PRINCE2 (OGC) [12]

4.2.4 Software pro řízení projektů

Software pro řízení projektů (anglicky Project Management Software) je takový podnikový software, který umožňuje evidenci, řízení či plánování projektů. Vzhledem k tomu, že řízení projektů používá různé přístupy (například agilní řízení vs. vodopádový přístup), tak i software se pohybuje ve velké škále vlastností. Nástroje pro řízení projektů existují od těch nejjednodušších, které umožňují pouhou evidenci projektů a jejich souvislostí na lidi, smlouvy a dokumenty, ale také sdílení dokumentů, týmovou spolupráci či pokročilé funkce plánování zdrojů a finanční řízení a rozpočet projektů (Management Mania, 2016).

Základní funkce a vlastnosti software pro řízení projektů (Management Mania, 2016):

- Evidence projektů
- Řízení portfolia projektů (Project portfolio management)
- Řízení úkolů (Task Management)
- Finanční plánování projektů (Project Budgeting)
- Výkazy práce a sledování času (Timesheets & Time Tracking)
- Sledování výdajů (Project Expenses)
- Plánování (Schedulling), Gantt chart
- Týmová spolupráce (Collaboration), sdílení kontaktů
- Řízení požadavků (Idea Management, Requirement management)
- Řízení a rozvrhování zdrojů (Resource management)
- Projektová dokumentace (Plán projektu, výkazy, plán kvality, ..)
- Správa dokumentů (File and Document Management)
- Workflow a schvalování (schvalování aktivit, schvalování výdajů)
- Agilní řízení projektů (Agile Project Management)
- Issue tracking
- Reporting

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ZDRAVO KORYČANY

Projekt, který je předmětem aplikační části této práce, se váže ke společnosti ZDRAVO Koryčany s.r.o. (dále také jen „společnost ZDRAVO“). K základní charakteristice této společnosti je možno uvést údaje z obchodního rejstříku (Justice, 2021):

Obchodní firma:	ZDRAVO Koryčany s.r.o.
Datum vzniku a zápisu:	9. listopadu 2018
Identifikační číslo:	07629681
Sídlo:	Zdravá Voda č. ev. 71, 768 05 Koryčany
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů Hostinská činnost Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

Posláním společnosti ZDRAVO je realizovat sportovně-vzdělávací aktivity pro děti a mladistvé ve formě táborů. Cílová skupina této společnosti je tvořena osobami ve věku od 6 do 17 let. Zmíněná společnost se bude orientovat na zážitkové sportovní hry a vzdělávací programy pro uvedenou cílovou skupinu. Snahou v rámci podnikatelské činnosti přitom bude vnášet do činnosti tábora nejrůznější nové podněty, díky kterým bude možno účastníkům připravit a nabídnout program, jenž jim přinese vědomosti, návyky a dovednosti využitelné v jejich životě. Výchozí ideou tábora je vzájemná pomoc druhým lidem, jakož i předpoklad, že nejvíce se jedinec naučí během hry.

Cíle společnosti ZDRAVO je možno spatřovat ve dvou navzájem souvisejících rovinách:

- Ekonomická rovina – zde je klíčovým cílem dosahování kladného ekonomického výsledku. Splnění tohoto cíle je třeba chápat jakožto nutný předpoklad budoucí existence společnosti ZDRAVO.
- Sportovně-sociální rovina – zde je stěžejním cílem nabídnout osobám z cílové skupiny možnost alternativního způsobu trávení volného času. Ten by měl přispívat k rozvoji tělesně-sociální stránky osob z cílové skupiny, a sice za účelem prevence civilizačních onemocnění u těchto osob a jejich lepší socializace.

Společnost ZDRAVO si pro dosažení shora uvedených cílů v souvislosti s realizací projektu letního dětského tábora vytýčila níže uvedené úkoly:

- poskytování nabídky tradičních, stejně jako netradičních táborových, sportovních a zážitkových her i možnosti realizace v nich;
- výchova směřující k poznání vhodného společenského chování, fair-play i zdravého způsobu života;
- rozvíjení kolektivní spolupráce a tvořivého myšlení, a to na základě osobitého a nápaditého řešení, které vzniknou v průběhu herních situací;
- nabídka edukačních programů.

Předpokladem k dosahování shora vytýčených úkolů bude přesné a účelné nastavení programu letního tábora. V tom musí být zahrnut především věcný přehled činností, jímž se bude akce řídit. Opomenout nelze ani krizový organizační plán, na jehož základě lze program v daném táborovém dni podle aktuálních podmínek vhodně modifikovat (např. vzhledem ke špatnému počasí).

6 PROJEKT REVITALIZACE LETNÍHO TÁBORA

V této kapitole je představen navrhovaný projekt a aplikace jednotlivých fází procesu managementu rizik za využití metod, jež byly prezentovány v teoretické části této práce. Je zde pojednáno o důležitosti projektu pro zkoumaný podnikatelský subjekt a jeho rizikovost. Také jsou zde za využití vhodných metod identifikována rizika a provedena jejich analýza, a to za využití skórovací metody s mapou rizik. Výsledky mapy rizik jsou pak východiskem k realizaci opatření ve vztahu k rizikům nalézajícím se v kvadrantu kritických a významných hodnot.

6.1 Zamýšlený předmět činnosti po revitalizaci letního tábora

Za aktuálního stavu společnost ZDRAVO provozuje svoji podnikatelskou činnost především v oboru hostinská činnost. Pro diverzifikaci rizika i větší pestrost nabízených služeb by tento v současnosti převažující předmět činnosti měl být v budoucnu rozšířen o provozování letního tábora a škol v přírodě, popřípadě podobných aktivit. Za tím účelem by měl být revitalizován zakoupený objekt bývalého pionýrského tábora, který by svojí dispozicí a uzpůsobením měl tomuto podnikatelskému záměru zela vyhovovat. Při provozování tohoto tábora budou současně zúročeny zkušenosti statutárního zástupce společnosti ZDRAVO v této oblasti.

6.2 Vymezení kontextu managementu rizik

V rámci této fáze je nezbytné vytýčit klíčové cíle projektu, stanovit důležitost projektu pro zkoumaný podnikatelský subjekt, jeho rizikovost, určit manažera a stanovit harmonogram a plán managementu rizik. Následně budou shromažďovány podklady k projektu a za využití metody 6W bude posléze posuzována jak jejich úplnost, tak i jejich konzistence.

6.2.1 Důležitost projektu pro podnikatelský subjekt

Význam předkládaného projektu pro zkoumaný podnikatelský subjekt je dán již jen charakterem objektu, který byl majitelem tohoto subjektu zakoupen za účelem dalšího provozování v rámci jeho podnikání. Ten bez výraznějších úprav může sloužit právě jen jako rekreační objekt pro pořádání letních táborů pro děti, pro školy v přírodě apod. Zamýšlená revitalizace a modernizace tak umožní další provozování tohoto objektu ke svému původnímu účelu, tak

i uskutečnění podnikatelského záměru. Ten skýtá příležitost k navázání na renomé původního provozovaného objektu, které lze využít i z hlediska marketingového pro získávání nové klientely, která by se mohla zčásti rekrutovat i z řad účastníků akcí v původním objektu. Pro samotný rekreační objekt i pro zkoumaný podnikatelský subjekt má tak předkládaný projekt strategický význam z hlediska jejich další úspěšné existence.

Z pohledu strategického významu je projekt pro společnost ZDRAVO klíčový. Vzhledem k tomuto faktu byly mu v rámci prvního kritéria Strategie podle Přílohy P I přiděleny 4 body. Pokud jde o podíl na celkových tržbách společnosti ZDRAVO i na jejím celkovém zisku činí podle odhadů 60 %. Za další dvě kritéria tak byly projektu uděleny vždy 4 body. Projekt byl tedy ohodnocen maximálním počtem 12 bodů, a proto je možné jeho důležitost klasifikovat stupněm „Vysoká“ (srovnej Příloha P I).

6.2.2 Rizikovost projektu

V rámci počátečního hodnocení rizikovosti předmětného projektu se vychází z předpokládaných tržeb a dále z nákladů na realizaci projektu. Z těchto tržeb a nákladů je možno vypočítat hrubou marži projektu. U té platí, že cokoliv ji může vylepšit, je možno chápat jako příležitost, kdežto rizika vedoucí ke snížení marže je třeba chápat jako hrozbu. Klíčovou hrozbou společnosti ZDRAVO jsou v současnosti zcela jednoznačně různá opatření, která jsou přijímána v souvislosti se snahami o zabránění šíření nového typu koronaviru SARS-CoV-2, který způsobuje onemocnění COVID-19. V souvislosti s těmito opatřeními sice vláda přijímá kroky ke snížení dopadu těchto opatření, avšak ty se v zásadě týkají pouze podnikatelských subjektů za dosavadního stavu, přičemž nikterak nezohledňují (a logicky ani zohledňovat nemohou) podnikatelské záměry směrem do budoucna.

Vycházejíce ze stupnic, které jsou zařazeny do příloh P II (Příklad stupnice pro první odhad celkového rizika projektu) a P III (Předpis pro rozdělení projektů na projekty s vysokým, středním a nízkým rizikem) této práce, je možno odhadnout dopad této hrozby na snížení zisku společnosti ZDRAVO ve výši přesahující 25 % (8 bodů). Vzdor aktivním opatřením, která jsou ze strany státu ve vztahu k této hrozbě přijímána (především očkování populace), je možno pravděpodobnost této hrozby se zřetelem k možnosti šíření mutace této nemoci označované jako delta hodnotit stupněm „velmi pravděpodobný dopad“ (75 %). Toto hodnocení vychází ze sdělení Evropského střediska pro prevenci a kontrolu nemocí (ECDC), podle něhož je mutace delta (B.1.617.2) o 40 až 60 % nakažlivější v porovnání s variantou

alfa (B.1.1.7), jež byla poprvé identifikována v Anglii (ČTK, 2021a). Z britské studie vyplývá, že se zmíněná mutace rychle šíří mezi dětmi ve věku 7 až 11 let, což je velká část cílové skupiny, na kterou by měl být dětský tábor provozovaný společností ZDRAVO zaměřen. Z této studie dále vyplývá, že převážná část hospitalizovaných s touto variantou jsou osoby, které nebyly očkované (Torjesen, 2021). Kromě toho v našich podmínkách je míra proočkovanosti nejmladší populace velmi malá, přičemž např. německá Stálá očkovací komise (Stiko) vzhledem k absenci dostatku vědeckých dat nedoporučuje plošnou vakcinaci dětí a mládeže proti nemoci COVID-19, kdy podpořila toliko očkování dětí se zdravotními problémy (ČTK, 2021b).

Pokud by byl předkládaný projekt úspěšný, což by společnosti ZDRAVO přivedlo nezanedbatelné množství nových zákazníků, její roční zisk by se zvýšil o minimálně 60 % (8 bodů). Pravděpodobnost, že tato situace reálně nastane, je odhadována na 50 %. Hrozba pro společnost ZDRAVO je tak vysoká ($8 \times 0,75 = 6$), příležitost pro tuto společnost je pak rovněž vysoká ($8 \times 0,5 = 4$).

6.2.3 Stanovení manažera pro management rizik

Vzhledem ke skutečnosti, že projekt byl klasifikován jako velmi důležitý při současné vysoké rizikivosti, je nezbytné mu věnovat z hlediska úspěšné realizace věnovat maximální možnou pozornost. Proto bude tento projekt po celou dobu jeho trvání spadat do kompetence majitele a statutárního zástupce (jednatele) společnosti ZDRAVO v jedné osobě.

6.2.4 Shromáždění podkladů k projektu

Ke zpracování projektu i k posouzení jeho rizikivosti je nezbytné shromáždit množství podkladů. V první řadě je zapotřebí zpracovat studii, která rozpracuje zamýšlený podnikatelský záměr. Ta by měla zahrnovat analýzu stávající i potenciální konkurence, rozbor stavebně technického řešení a jeho případných variant, stanovení odhadu nákladů a z nich se odvíjejících prodejních cen, jakož i analýzu trhu. Tyto podklady by měly zahrnovat rovněž základní informace k projektu, za něž lze považovat především rozsah prací projektu, stavebně-technické parametry projektu včetně příslušných výkresů a plánek, vymezení harmonogramu projektu, jeho rozpočet, přehled stran zainteresovaných na projektu, omezení vztahující se na projekt, organizační pravidla, informace o trhu v daném segmentu, ostatní interní informace k projektu apod.

6.2.5 Příprava stručného přehledu cílů projektu

Ke splnění zamýšleného podnikatelského záměru byl jeho hlavní cíl formulován následovně: Adaptovat zakoupený objekt dětského tábora a provozovat v adaptovaném objektu dětský tábor a další vhodné aktivity. Tento hlavní cíl je možno konkretizovat následujícím způsobem:

- provést nezbytné analýzy – jejich smyslem je zjištění, nakolik je projekt z různých hledisek (např. z hlediska ekonomického, hygienického apod.) uskutečnitelný a životaschopný;
- získat potřebná povolení – bude se jednat zejména o stavební povolení a o povolení vydávané hygienickou stanicí;
- zajistit financování projektu – k financování projektu budou sloužit jak vlastní finanční prostředky společnosti ZDRAVO, tak i finanční prostředky získané ve formě podnikatelského úvěru od banky;
- uzavřít smlouvy s dodavatelskými podnikatelskými subjekty – bude se jednat jak o stavební firmu, tak i o firmy, které dodají mobiliář a další vybavení jednotlivých objektů dětského tábora;
- fyzicky realizovat adaptaci stávajícího objektu dětského tábora – tato realizace bude ležet především na bedrech dodavatelských stavebních firem;
- provést marketingovou kampaň pro získání zákazníků – v jejím rámci je možno využít i historii a aktivity předchozího dětského tábora;
- zajistit dětský tábor po personální stránce – k tomu bude zapotřebí uzavřít smlouvy pro personál tábora;
- zajistit dodavatele surovin do kuchyně a dalšího provozního materiálu.

6.2.6 Harmonogram projektu

Harmonogram projektu (respektive činnosti v něm zahrnuté) vychází z jeho cílů, které byly prezentovány v předchozí části kapitoly. Tento harmonogram je zpracován ve formě Ganttova diagramu (bývá označován rovněž jako úsečkový harmonogram). Ve své podstatě jde o tabulku, v níž jsou řádky nadepsány jednotlivými činnostmi a sloupce časovými úseky, ve kterých bude projekt realizován. V příslušném řádku je u každé činnosti zakreslena úsečka, která přesně stanovuje začátek a konec dané činnosti (Janišová, Křivánek, 2013). Harmonogram rozebíraného projektu je zachycen v tabulce 1.

6.2.7 Posouzení úplnosti a konzistence podkladů

K posouzení úplnosti a konzistence podkladů je v daném případě využito metody 6W (v českém jazyce je označována rovněž jako metoda šesti otázek), která umožňuje posoudit úplnost podkladů i efektivně poukázat na absentující údaje a informace (Korecký, Trkovský, 2011). Tato metoda je založena na následujících otázkách:

- Kdo? – tato otázka umožňuje identifikovat iniciátory, pozdější aktivní strany v projektu, včetně případných ostatních osob. Iniciátorem je zde majitel a statutární zástupce společnosti ZDRAVO, pozdějšími hráči pak stavební a dodavatelské firmy, příslušné orgány státní správy, personál dětského tábora a zákazníci.
- Proč? – tato otázka umožňuje definovat motivy stran k provedení projektu. Motivem majitele je získání referencí a nových zákazníků pro společnost ZDRAVO a v konečném důsledku zvýšení tržeb a zisku společnosti, u stavebních a dodavatelských firem realizace nabízených produktů (výrobků a služeb), u příslušných orgánů státní správy je motivem zajistit regulérní adaptaci a následné provozování dětského tábora, u personálu dětského tábora je tímto motivem zajistit si příjem ze závislé činnosti a u zákazníků získat odpovídající služby, které poptává.
- Co? – zde jde o fyzický produkt, službu nebo proces. V daném případě se jedná o službu spočívající v dětském táboře, škole v přírodě apod. Tato služba odpovídá poptávce potenciálních zákazníků.
- Jak? v této otázce jde o nezbytné činnosti a jejich vazby. Tyto činnosti jsou předestřeny především v harmonogramu projektu, ale i v dalších dokumentech, přičemž všechny z nich jsou proveditelné.
- S čím? – v této otázce jsou vyjádřeny zdroje nezbytné k realizaci projektu. V uvažovaném případě jde o interní pracovníky společnosti ZDRAVO i externí pracovníky stavebních firem a dodavatelských společností. Spadají sem i nezbytné finanční zdroje.
- Kdy? – tato otázka vyjadřuje časové plány realizace projektu. Časový harmonogram projektu byl přitom stanoven.

S ohledem na výše uvedené je možno konstatovat, že úplnost podkladů je v této fázi projektu postačující, přičemž nebyl v tomto směru zjištěn žádný závažnější nedostatek.

6.2.8 Plán managementu rizik

Jako hlavní cíl projektu revitalizace objektu bývalého dětského tábora vystupuje znovuzprovoznění tohoto tábora a jeho následné využívání k provozování dětských táborů, škol v přírodě a jiných obdobných aktivit. Ze základní charakteristiky společnosti ZDRAVO lze odvodit, že jde o projekt externí, který je z jejího pohledu projektem velmi důležitým s vysokým stupněm rizikovosti. K realizaci projektu bude docházet v prostředí této společnosti. Vzhledem k tomuto faktu je zapotřebí ověřit vazbu tohoto projektu na další projekty, jakož i jeho prioritu.

Odpovědnost za projekt nese jednatel společnosti ZDRAVO. K dalším jeho účastníkům patří zainteresovaní zaměstnanci této společnosti. K dalším účastníkům, kteří mohou mít na projekt vliv jsou stavební a dodavatelské firmy a jejich zaměstnanci a příslušné správní orgány (příslušný stavební úřad, Krajská hygienická stanice). Při realizaci projektu bude možné využít zkušenosti z dříve realizovaných projektů, které se týkají především otevření občerstvení, které je touto společností provozováno. Plán managementu rizik je zařazen do příloh této práce jako příloha P IV.

6.3 Identifikace rizik

V rámci fáze identifikace rizik je zpracován přehled rizik, dále jsou tato rizika charakterizována a je rozdělena odpovědnost za ně. K identifikaci rizika jsou využity metoda posouzení dokumentace a báze znalostí, dále analýza předpokladů a omezení a nakonec i vnitřně-vnější analýza SWOT. Účastníkem fáze identifikace rizik je kromě jednatele společnosti ZDRAVO rovněž provozní občerstvení, jež je provozováno touto společností.

6.3.1 Příprava podkladů k identifikaci rizik

Poněvadž lze podklady k projektu, jež byly shromážděny během fáze stanovení kontextu managementu rizik, hodnotit jakožto postačující, není nezbytné žádné další podklady přichystat.

6.3.2 Volba vhodných metod k identifikaci rizik

Ve fázi stanovení kontextu managementu rizik byl předmětný projekt klasifikován pro společnost ZDRAVO jako velmi důležitý, přičemž byl vyhodnocen jako vysoce rizikový, kdy je současně hrozba pro tuto společnost vysoká. V návaznosti na uvedené skutečnosti bylo

rozhodnuto, že k identifikaci rizik budou využity metody posouzení dokumentace a báze znalosti, brainstormingu, analýzy předpokladu a omezení a SWOT analýzy.

6.3.3 Identifikace rizik za využití zvolených metod

Jednatel společnosti ZDRAVO společně s provozním občerstvení provozovaným touto společností posléze posoudili kvalitu veškerých připravených podkladů k projektu. K tomuto účelu posloužily metody posouzení dokumentace a báze znalostí. Oba tak u zmíněné činnosti uplatnili své dosavadní zkušenosti z provozování dětských táborů, respektive z provozování občerstvení a poskytování gastronomických služeb. Metodou posouzení dokumentace a báze znalosti byla identifikována níže uvedená rizika:

- přijetí restriktivních opatření v souvislosti se snahami o zabránění šíření nemoci COVID-19;
- zvyšování cen stavebních materiálů v důsledku zvýšené poptávky po něm;
- omezené kapacity dodavatelských firem a z nich plynoucí zpoždění dodávek;
- omezené kapacity stavebních firem a z nich plynoucí zpoždění fáze fyzické realizace adaptace stávajícího objektu dětského tábora;
- převzetí potenciálních zákazníků jinými obdobnými zařízeními.

K identifikaci dalších potenciálních rizik posloužil brainstorming, jehož se zúčastnili jednatel společnosti ZDRAVO a provozní občerstvení. Touto metodou byla identifikována následující rizika:

- nevydání stavebního povolení k adaptaci objektu bývalého dětského tábora příslušným stavebním úřadem;
- neschválení objektu k provozování dětského tábora ze strany Krajské hygienické stanice;
- vstup dalších dětských táborů na trh;
- pokles zájmu o aktivní trávení času v důsledku změny návyků v době protikoronavirových opatření.

Brainstormingu se v dalším průběhu zúčastnil i potenciální zaměstnanec dětského tábora společnosti ZDRAVO na pozici vedoucího dětské skupiny, který rovněž disponuje množstvím zkušeností s pořádáním letních táborů pro děti. Ten poukázal na další potenciální rizika projektu:

- nedodržení kvality dodávky ze strany dodavatelů;
- odstoupení od smlouvy některé ze stavebních či dodavatelských firem;
- neposkytnutí podnikatelského úvěru bankou;
- ekonomická recese a z ní pramenící nižší kupní síla obyvatelstva, potažmo potenciálních zákazníků tábora.

Prostřednictvím metod posouzení dokumentace a báze znalosti a brainstormingu bylo identifikováno celkově 13 rizik, které spadají do různých oblastí. Zájmem managementu společnosti ZDRAVO je identifikovat pokud možno co největší množství potenciálních rizik. Vzhledem k tomuto faktu byla v následujícím průběhu hledána další rizika za využití dalších vhodných metod.

6.3.4 Analýza předpokladů a omezení

Za významný podklad v souvislosti s identifikací rizik je třeba označit na jedné straně předpoklady, ze kterých je daný projekt realizován, na straně druhé pak omezení, jež je nezbytné v rámci projektu respektovat. Předpoklady, které jsou v projektu brány do úvahy, mohou podléhat během jeho realizace změnám. Není-li splněn některý ze samozřejmých předpokladů, pak to představuje z pohledu daného projektu závažné ohrožení. Takové předpoklady je proto vhodné zanést na přehled rizik. Vedle předpokladů je nezbytné mít na zřeteli taktéž omezení. K těm nejvíce se vyskytujícím takovým omezením náleží čas (respektive termíny), dále náklady a konečně i dostupnost zdrojů. Výstupy analýzy předpokladů a omezení zachycuje tabulka 2.

Tabulka 2 Analýza předpokladů a omezení

Předpoklady	Omezení
Včasná a kvalitní provedení adaptace zakoupeného objektu letního tábora	Naplnění požadavků a představ zákazníků
Získání kvalitního personálu k provozování aktivit uskutečňovaných ve zrekonstruovaném objektu	Volné kapacity stavebních a dodavatelských firem
Zajištění povědomí o existenci zrekonstruovaného tábora a jím zajišťovaných akcí v myslích potenciálních zákazníků	Opoždění spuštění provozu letního tábora v důsledku zpoždění rekonstrukce
Dodávání kvalitních produktů – volnočasových a dalších vhodných aktivit v objektu zrekonstruovaného tábora	
Získání potřebných povolení	

Skutečnosti prezentované v tabulce 2 jsou nápomocny jednateli společnosti ZDRAVO. Její první sloupec přehledně vyjmenovává nejvýznamnější předpoklady, jež jsou nezbytné ke zdárnému dokončení projektu. Ve druhém sloupci jsou pak zahrnuta omezení, za nichž je projekt uskutečňován.

6.3.5 SWOT analýza

SWOT analýza (akronymum SWOT je tvořeno prvními písmeny anglických slov *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* a *threats*) identifikuje příležitosti a hrozby, jež přicházejí z vnějšího prostředí organizace, a to jak z makroprostředí, tak i z mikroprostředí (tzv. oborového prostředí), stejně jako silné a slabé stránky ve vnitřním prostředí organizace (Jakubíková, 2013). Uskutečněná SWOT analýza je zachycena v tabulce 3. Hrozby vedou k rizikům, jež potenciálně nepříznivě ovlivňují projekt. Ze SWOT analýzy vyplynula dosud neidentifikovaná rizika, která doposud nebyla popsána, a jež lze rovněž pojmut do přehledu rizik.

Tabulka 3 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Pokračování v tradici dřívějšího dětského tábora Možnost částečného využití zkušeností majitele společnosti ZDRAVO z dosavadního podnikání Zajímavá lokalita tábora Pestrá nabídka aktivit za příznivé ceny	Nový personál zčásti bez větších zkušeností v oboru podnikání společnosti ZDRAVO Sezónní charakter využití letního tábora
Příležitosti	Hrozby
Zvýšená poptávka po volnočasových aktivitách v tuzemsku Možnost využití finančních prostředků ze strukturálních fondů EU	Případná opatření přijímaná v tuzemsku proti šíření nemoci COVID-19 Rostoucí ceny stavebních materiálů a prací Rostoucí ceny dalších vstupů Recese ekonomiky Zvýšení daňové zátěže Vstup konkurenčních subjektů na trh dětských táborů

Ze silných stránek byla v první řadě identifikována zajímavá lokalita, v níž se dětský tábor nachází. Jde o lokalitu ve vrchovině Chříby, která je obklopena přírodou s množstvím zajímavých stanovišť. Dosažitelných je i řada historických a kulturních památek. Podmínky jsou zde pro pěší turistiku i pro cykloturistiku. Další silnou stránkou je pokračování v tradici dřívějšího dětského tábora. Ten byl v 90. letech minulého století a v první dekádě tohoto století velmi populární především v širší oblasti Moravského Slovácka a jeho klienti se sem rádi vraceli a později sem jezdili i jejich děti. Silnou stránkou společnosti ZDRAVO je rovněž i to, že při provozování letního tábora může majitel této společnosti využívat bohaté zkušenosti získané při dosavadním provozování občerstvení i při provozování jiných letních táborů. V neposlední řadě je silnou stránkou i pestrá nabídka aktivit za příznivé ceny, které budou po skončení adaptace zakoupeného objektu letního tábora nabízeny klientele z cílové skupiny. K nastavení cen bude přitom přistupováno tak, aby zákazníkům byl nabídnut výhodný poměr nabízené užitné hodnoty k ceně, kterou zaplatí, a to při zohlednění nákladů.

Ke slabým stránkám naproti tomu patří především sezónní charakter využití adaptovaného objektu letního tábora. Ten je dán místními podmínkami i okolím tábora, které jej předurčuje k využití především během hlavní sezóny. Další slabou stránkou je nový personál zčásti bez větších zkušeností v oboru podnikání společnosti ZDRAVO. Především v prvních týdnech činnosti adaptovaného tábora bude nezbytné věnovat zvýšenou pozornost stmelení jeho pracovního kolektivu. V souvislosti se slabými stránkami lze pozitivně hodnotit skutečnost, že jich je v porovnání se silnými stránkami méně.

Stran příležitostí z provedené SWOT analýzy vyplynulo, že z pohledu společnosti ZDRAVO je velmi zajímavá zvýšená poptávka po volnočasových aktivitách v tuzemsku. Tato poptávka souvisí z velké části s opatřeními, která jednotlivé státy přijímají ve snaze zabránit šíření nemoci COVID-19 na svém území. K těmto opatřením náleží povinné testy, karanténa apod. Zmíněná i další opatření mohou řadu zákazníků odradit od cestování do zahraničí a za této situace využívají možnosti rekreace v tuzemsku. Jednou z možností aktivního trávení pro cílovou skupinu jsou právě letní tábory. Další příležitostí, jež vzešla ze SWOT analýzy, je možnost využití finančních prostředků ze strukturálních fondů EU. Této možnosti by bylo využito za situace, kdy by bylo v budoucnu zapotřebí financovat další aktivity, po nichž by byla ze strany klientely tábora poptávka.

Na základě provedené SWOT analýzy byla rovněž identifikována řada hrozeb. Z nich je možno v první řadě uvést případná opatření přijímaná v tuzemsku proti šíření nemoci COVID-19. Jejich přímým důsledkem bývá omezení pořádání hromadných akcí, ke kterým

letní tábory, popřípadě jiné obdobné akce náleží. Další identifikovanou hrozbou jsou rostoucí ceny stavebních materiálů a prací. Uvedenou skutečnost je možno demonstrovat na meziročním nárůstu cen stavebních prací v dubnu 2021 o 2,5 %, přičemž ceny materiálů a výrobků spotřebovávaných ve stavebnictví byly meziročně vyšší o 6,2 %. Srovnáním identických údajů z března 2021 navíc ukazuje, že se tempo růstu těchto cen zvyšuje, neboť ceny stavebních prací se meziročně v tomto měsíci dle odhadů zvýšily o 2,4 %), ceny materiálů a výrobků spotřebovávaných ve stavebnictví pak o 4,2 % (Český statistický úřad, 2021a). Hrozbou jsou i rostoucí ceny dalších vstupů, což se projevuje v inflaci. Růst dalších vstupů se přitom dotýká některých potravin. Takto např. v měsíci červnu 2021 meziměsíčně vzrostly ceny drůbeže o 4,9 %, vajec o 10,0 % a brambor o 10,5 % (u těchto zčásti vlivem přechodu nabídky trhu z pozdních na rané brambory). Naproti tomu v témže měsíci byly oproti předchozímu měsíci ceny zeleniny nižší o 3,4 %, ovoce o 1,3 % a uzenin o 0,6 % (Český statistický úřad, 2021b). Růst cen tak není napříč celým segmentem potravin. Hrozbou by byla i případná recese ekonomiky, neboť v takovém případě by poklesla kupní síla obyvatelstva, což by se zcela jistě promítlo i poklesem poptávky po volnočasových aktivitách typu letní tábor apod. Hrozbou je i případné zvýšení daňové zátěže, které lze v dohledné době očekávat vzhledem k narůstajícímu deficitu veřejných financí u nás. Ten má podle očekávání České národní banky v roce 2021 narůst na 6,5 % hrubého domácího produktu z loňských odhadovaných 6,1 %. V roce 2022 by se pak měl schodek zmírnit na 5,6 % (Česká národní banka, 2021). Je tak zřejmé, že vláda vzešlá z letošních voleb bude muset na tuto situaci adekvátně reagovat a jednou z velmi pravděpodobných cest je zvyšování daní, které by se dotklo rovněž i podnikatelských subjektů. Mezi hrozby patří i eventuelní vstup nových konkurenčních subjektů na trh dětských táborů. Ten by se mohl projevit poklesem zisku společnosti ZDRAVO.

6.3.6 Zpracování přehledu rizik

Majitel a statutární zástupce společnosti ZDRAVO v jedné osobě vypracoval přehled rizik, jenž zahrnuje rizika, která byla identifikována za využití několika metod. Těmito metodami byly posouzení dokumentace a báze znalostí, brainstorming, analýza předpokladů a omezení a v neposlední řadě také SWOT analýza. Jejich prostřednictvím se podařilo zjistit celkem 18 rizik prezentovaného projektu. Jejich přehled je zařazen do přílohy jako příloha P VI. V tabulce, která je obsahem zmíněné přílohy, jsou zahrnuta pořadová čísla, označení jednotlivých rizikových faktorů, dále jejich stručný popis a stanovení odpovědnosti. S přihlédnutím

k počtu identifikovaných rizik bude v této části kapitoly věnována pozornost těm hlavním, přičemž u všech z nich budou zmíněny možné příčiny jejich výskytu, projevy či důsledky.

Zodpovědnost: jednatel společnosti ZDRAVO

Přijetí restriktivních opatření v souvislosti se snahami o zabránění šíření nemoci COVID-19 – toto riziko má dvě dimenze. Tou první je dimenze celospolečenská, přičemž je v ní vyjádřena dynamika šíření a rozšíření onemocnění, na což musí zodpovědné orgány a instituce odpovídajícím způsobem reagovat. Tato opatření mohou spočívat i v zákazu pořádání akcí typu letní tábory, školy v přírodě apod. Druhou dimenzí je dimenze letního tábora společnosti ZDRAVO, která souvisí s výskytem zmíněného onemocnění přímo v tomto táboře. Důsledkem v obou případech by bylo utlumení podnikatelské činnosti společnosti ZDRAVO. Příčina by rovněž v obou případech spočívala zvláště v porušování protiepidemických opatření.

Převzetí potenciálních zákazníků jinými obdobnými zařízeními – současné podnikatelské prostředí se vyznačuje vysokým stupněm konkurence, kde o úspěchu či naopak neúspěchu rozhodují mnohdy i jen maličkosti. V případě letních táborů se může jednat o pestřejší nabídku aktivit, pružnější reagování na požadavky zákazníků apod. Z tohoto pohledu je taktéž důležité, aby potenciální zákazníci o nabídce letního tábora věděli. V opačném případě tuto nabídku nemohou využít.

Ekonomická recese a z ní pramenící nižší kupní síla obyvatelstva, potažmo potenciálních zákazníků tábora – ekonomická recese je jevem, který obvykle souvisí s přirozeným ekonomickým cyklem. V současnosti však ekonomická recese hrozí především v důsledku opatření, která jsou přijímána v souvislosti se snahami o zabránění šíření nemoci COVID-19. Na ekonomickou recesi je možno usuzovat na základě poklesu HDP ve dvou po sobě jdoucích kvartálech po sobě. S ekonomickou recesí může souviset i pokles zaměstnanosti, což se odráží i v poklesu příjmů obyvatelstva, potažmo v jeho ochotě utrácet.

Zodpovědnost: najatá právní kancelář

Zvyšování cen stavebních materiálů v důsledku zvýšené poptávky po něm – se zvýšenou poptávkou po stavebním materiálu, která aktuálně souvisí mimo jiné i se škodami způsobenými tornádem v obcích v okresech Hodonín a Břeclav, bývá často spojen i jeho nedostatek. Na jedné straně by se tak mohla adaptace v porovnání s původními předpoklady prodražit, na straně druhé pak pozdit oproti stanovenému časovému harmonogramu.

Omezené kapacity stavebních firem a z nich plynoucí zpoždění fáze fyzické realizace adaptace stávajícího objektu dětského tábora – případné zpoždění spuštění letního tábora, které je naplánováno na začátek prázdnin 2022, by v závislosti na délce tohoto zpoždění v krajním případě vedlo k výpadku příjmů v letní sezóně.

Rostoucí ceny stavebních prací – stejně jako u zvyšování cen stavebních by jejich růst adaptaci objektu bývalého letního tábora prodražil, v krajním případě (v případě extrémního nárůstu cen stavebních prací) dokonce znemožnit, což by vylučovalo realizaci projektu.

Zodpovědnost: účetní společnosti ZDRAVO

Neposkytnutí podnikatelského úvěru bankou – adaptace má být zčásti financována z finančních prostředků poskytnutých ve formě úvěru bankou. Pokud by úvěr nebyl poskytnut, nebylo by možné projekt zdárně realizovat.

Zodpovědnost: provozní občerstvení provozovaného společností ZDRAVO

Neschválení objektu k provozování dětského tábora ze strany Krajské hygienické stanice – na provozování letního tábora se vztahuje celá řada hygienických podmínek, které je třeba splnit. Uvedené se ještě více projevuje v současnosti, kdy je třeba dodržovat množství opatření proti šíření nového typu koronaviru označovaného jako Sars-Cov-2. Nesplnění těchto podmínek by mohlo zapříčinit nezačátek činnosti letního tábora v předpokládaném termínu, popřípadě přerušování jeho činnosti, a v konečném důsledku i finanční ztráty společnosti ZDRAVO.

6.3.7 Posouzení kompletnosti přehledu rizik a prvotní návrh vlastníků rizik

Přehled rizik byl následně posouzen z hlediska své kompletnosti všemi shora uvedenými vlastníky rizik. Takto vznikl přehled rizik uvedený v příloze jako Příloha P VI. Tato příloha zahrnuje rovněž prvotní návrh vlastníků rizik.

6.4 Analýza rizik

Dalším krokem je analýza rizik, v jejímž průběhu je uskutečňována identifikace a kvantifikace jednotlivých rizik. Tyto činnosti provádí příslušníci analytického týmu, který tvoří jednatel společnosti ZDRAVO, dále provozní občerstvení této společnosti, účetní společnosti ZDRAVO a zástupce najaté advokátní kanceláře. Výsledná skóre průměrné hodnoty jsou

posléze využita k vytvoření mapy rizik. K provedení analýzy rizik je využito skórovací metody. Její první část, kterou je identifikace rizik, byla již uskutečněna a její výstup je syntetizován v přehledu rizik, jenž je zařazen v příloze jako Příloha P VI. Popis její další části, kterou je ohodnocení rizika, je obsahem dalšího textu.

Průměrné výsledky kvantifikace jednotlivých identifikovaných rizik jsou zachyceny v tabulce 4, přičemž kvantifikace jednotlivých rizik, z níž tyto výsledky vycházejí, je uvedena v příloze P V. Označení jednotlivých identifikovaných rizikových faktorů číslicí v Příloze P VI je využito rovněž v tabulce 4, a to ve sloupci „Pořadové číslo rizikového faktoru“. Ve sloupci označeném „Výskyt (průměrná hodnota)“ je vyhodnoceno, jaká je možnost výskytu, ve sloupci označeném „Dopad (průměrná hodnota)“ pak to, jaký dopad by mohlo mít příslušné riziko na prezentovaný projekt.

Tabulka 4 Výsledky kvantifikace rizik – průměrné hodnoty

Pořadové číslo rizikového faktoru	Výskyt (průměrná hodnota)	Dopad (průměrná hodnota)	Ohodnocení rizika
1	7,25	8	58
2	6,5	3,75	24,4
3	2,25	3,25	7,31
3	2	1,5	3
5	9	8	56
6	8	2	16
7	9,75	4,5	43,88
8	9,5	9,75	92,63
9	7,5	7,25	54,38
10	2,5	10	25
11	7,25	5,75	41,69
12	2,25	8,5	19,13
13	9,5	7,75	73,63
14	1,25	9,75	12,19
15	9,75	5	48,75
16	8,5	4,25	36,13
17	4,25	3,75	15,94
18	3	10	30

Z údajů v tabulce 4 je zřejmé, že největší možnost výskytu je u následujících rizik: sezónní charakter letního tábora, zvýšení daňové zátěže, zvyšování cen stavebních materiálů a rostoucí ceny stavebních prací. Naproti tomu podle výsledků dopadu je možno za nejzávažnější

rizika označit tato rizika: neschválení objektu k provozování dětského tábora ze strany Krajské hygienické stanice, nevydání stavebního povolení k adaptaci objektu bývalého dětského tábora příslušným stavebním úřadem, neposkytnutí podnikatelského úvěru bankou a zvyšování cen stavebního materiálu.

Rizikový faktor „přijetí restriktivních opatření v souvislosti se snahami o zabránění šíření nemoci COVID-19“ byl členy analytického týmu v průměru ohodnocen ve vztahu k možnosti výskytu 7,25 a 8 ve vztahu k dopadu. Výskyt byl hodnocen skóre 7,25 především na základě předchozího vývoje v souvislosti s opatřeními směřujícími k zabránění šíření nemoci COVID-19 a zároveň i s nejistým vývojem v této oblasti kvůli mutacím této nemoci. Dopad tohoto rizikového faktoru získal poměrně vysoké průměrné skóre 8 z toho důvodu, neboť v případě výskytu onemocnění COVID-19 v tomto táboře (popřípadě členů realizačního týmu) by bylo po určitou dobu nemožné tábor provozovat.

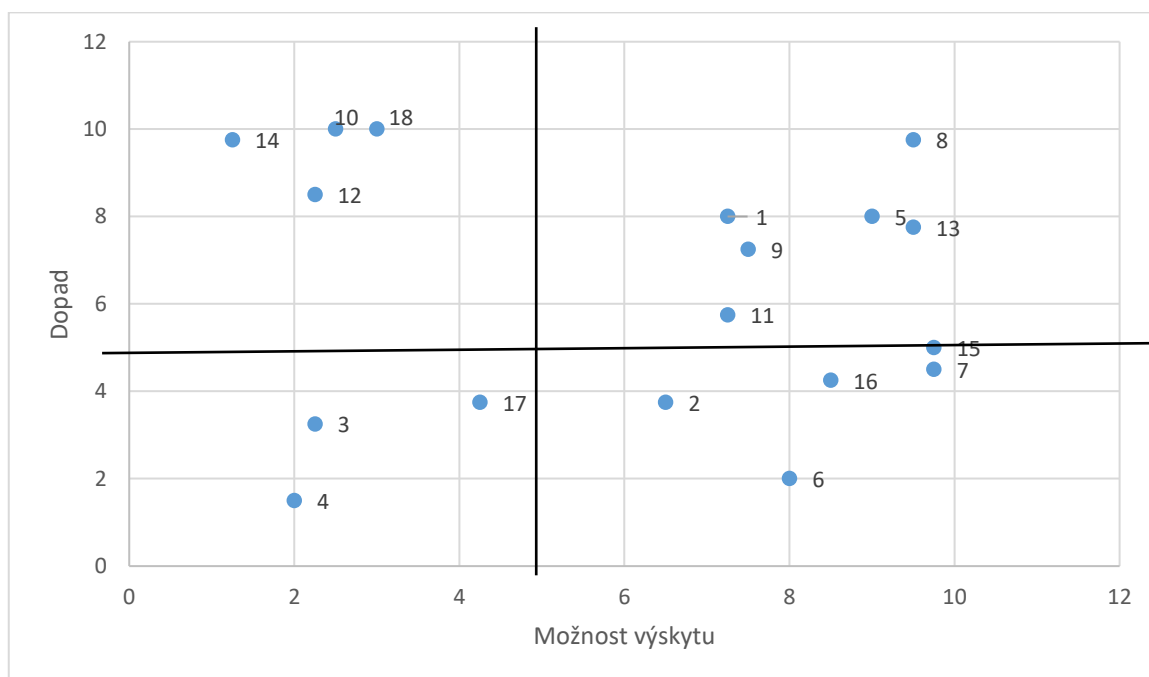
Rizikový faktor „ekonomická recese a z ní pramenící nižší kupní síla obyvatelstva“ získal u možnosti výskytu průměrné skóre 9, u dopadu pak průměrné skóre 8. Možnost vysokého průměrného skóre u možnosti výskytu je dána tím, že opatření přijímaná k zabránění šíření onemocnění COVID-19 mají převážně negativní dopady na ekonomiku, potažmo na kupní sílu obyvatelstva. Také průměrné skóre dopadu je poměrně vysoké, poněvadž přechod ekonomiky do recese je vzhledem ke zmíněným opatřením vcelku reálný.

Rizikový faktor označený „zvyšování cen stavebních materiálů“ má ve vztahu k možnosti výskytu průměrné dosažené skóre 9,5, ve vztahu k dopadu pak průměrné skóre 9,75. Díky tomu bylo toto riziko ohodnoceno vůbec nejvyšším skóre ve výši 92,63. Promítly se zde především zkušenosti z posledního období, kdy ceny stavebních materiálů průběžně stoupají, přičemž nic nenaznačuje tomu, že by se tento trend měl v dohledné době zastavit. Dopady na projekt jsou přitom zřejmé – prodražení projektu oproti původním předpokladům (kalkulacím), což je nežádoucí.

Rizikový faktor označený „omezené kapacity stavebních firem“ dosáhl ve vztahu k možnosti výskytu průměrné skóre 7,5, ve vztahu k dopadům pak průměrné skóre 7,25. V těchto hodnotách se projevilo především to, že vzhledem k množství investičních akcí, jež jsou u nás v poslední době realizovány, jsou kapacity stavebních firem nedostatečné, přičemž tyto firmy mají zároveň problém získávat zaměstnance. Dopad u tohoto rizikového faktoru je dán tím, že v jeho důsledku by mohlo dojít ke zpoždění realizace projektu oproti původním předpokladům (harmonogramu projektu).

Konečně rizikový faktor „rostoucí ceny stavebních prací“ dosáhl ve vztahu k možnosti výskytu průměrné skóre 9,5, ve vztahu k jeho dopadům průměrné skóre 7,75. Tento rizikový faktor má úzkou vazbu na předchozí rizikový faktor, poněvadž omezené kapacity stavebních firem vedou k převisu poptávky po jimi poskytovaných pracích, což logicky způsobuje růst jejich cen. Dopad nadneseného rizikového faktoru je dán opět tím, že prodražuje náklady projektu oproti původním předpokladům (kalkulacím).

Výsledky skóre průměrné hodnoty jednotlivých rizik umožňují sestavit mapu rizik. Ta je zachycena v grafu 1, přičemž je rozčleněna do čtyř kvadrantů (oddílů). Levý horní kvadrant zahrnuje významné hodnoty rizik, horní pravý kvadrant pak kritické hodnoty rizik. Spodní dva kvadranty zahrnují bezvýznamné a běžné hodnoty rizik. Z pohledu projektu mají význam ta rizika, která se nalézají v kvadrantu kritických a významných hodnot rizik. V následujícím textu se bude pracovat s vybranými riziky z těchto dvou kvadrantů.



Graf 1 Mapa rizik

Jak je zřejmé z grafu 1, v kvadrantu kritických hodnot se nacházejí rizika čísla 1, 5, 8, 9, 11, 13 a 15. Do kvadrantu významných hodnot spadají rizika čísla 10, 12, 14 a 18. V obou případech se jedná o čísla, jež odpovídají pořadovým číslům rizik z přílohy P VI. V rámci prováděné analýzy bylo identifikováno celkem 18 rizik. Z uvedeného počtu do v kvadrantu kritických a významných hodnot spadá celkem 11 rizik. Tato rizika je třeba považovat za klíčová, poněvadž jsou z pohledu prezentovaného projektu nejvíce riziková a vzhledem k tomuto faktu by tak mohla mít nejvíce negativní vliv na splnění jeho cílů. Poněvadž nejde o

nikterak rozsáhlý projekt, lze mít počet rizik za postačující. Vyskytlo-li by se v dalším průběhu riziko, které nebylo dosud identifikováno, přičemž by takové riziko mohlo vést k výrazně negativnímu ovlivnění projektu, pak bude zaneseno do přehledu rizik a současně budou navržena opatření k jeho eliminaci.

7 DOPORUČENÍ VE VZTAHU K RIZIKŮM

V této kapitole bude nejprve věnována pozornost problematice ošetření rizik. Vzhledem ke skutečnosti, že tabulka, která je zaměřena na návrhy na ošetření rizik, zodpovědnost a termíny pro veškerá rizika z kvadrantů kritických a významných hodnot rizik, je obsáhlá, byla zařazena do přílohy této práce, a to Příloha P VII. V této kapitole jsou tak rozebrána toliko vybraná rizika z kvadrantu významných a kritických hodnot rizik. Posléze je pozornost upřena na řízení rizik za využití metody stavy rizik, v níž je označen stav rizika, stanoven termín kontroly jednotlivých rizik a nakonec i specifikováno doporučení k jejich eliminaci.

7.1 Ošetření rizik

Jednatel společnosti ZDRAVO rozhodl, že se návrh na ošetření rizik bude týkat kvadrantu významných hodnot rizik, dále kvadrantu kritických hodnot rizik a konečně i rizik, která stanoví. V následující tabulce 5 jsou přehledně uvedeny kvadrant významných hodnot rizik a kvadrant kritických hodnot rizik. Jednotlivé rizikové faktory jsou v této tabulce označeny zkratkou RF s pořadovým číslem příslušného rizika.

Tabulka 5 Kvadranty významných a kritických hodnot rizik

Kvadrant významných hodnot rizik	Kvadrant kritických hodnot rizik
RF 10: nevydání stavebního povolení k adaptaci objektu bývalého dětského tábora příslušným stavebním úřadem	RF 1: přijetí restriktivních opatření v souvislosti se snahami o zabránění šíření nemoci COVID-19
RF 12: odstoupení od smlouvy některé ze stavebních či dodavatelských firem	RF 5: ekonomická recese a z ní pramenící nižší kupní síla obyvatelstva
RF 14: neposkytnutí podnikatelského úvěru bankou	RF 8: zvyšování cen stavebních materiálů
RF 18: neschválení objektu k provozování dětského tábora ze strany Krajské hygienické stanice	RF 9: omezené kapacity stavebních firem
	RF 11: nedodržení kvality dodávky ze strany dodavatelů
	RF 13: rostoucí ceny stavebních prací
	RF 15: zvýšení daňové zátěže

V tabulce 5 je v přehledné formě zachyceno členění rizik na základě toho, do jakého kvadrantu spadají. Rizika spadající do kvadrantu kritických hodnot, je třeba chápat jakožto rizika, jež jsou s to v nejvyšší míře a projekt ovlivnit, a sice jednoznačně negativně.

Návrhy opatření ke snížení rizik

K ošetření rizikového faktoru „**přijetí restriktivních opatření v souvislosti se snahami o zabránění šíření nemoci COVID-19**“ je třeba zvolit dvě roviny. První rovina je tvořena dopady těchto opatření na podnikatelské prostředí v rámci celé republiky. Zde je jako profylaxe rizika zvolena prevence, která spočívá ve spuštění činnosti dětského tábora v letním období, kdy jsou restriktivní opatření proti COVID-19 nejvíce rozvolněná. Po zahájení činnosti tábora bude možno navíc čerpat podporu a úlevy pro podnikatele, které jsou navázány na restriktivní opatření. Druhá rovina se dotýká přímo samotného tábora, v němž by se mohla nemoc COVID-19 vyskytnout a v důsledku toho by bylo třeba aktivity výrazně utlumit. Zde jako prevence bude sloužit dodržování veškerých aktuálně platných protikoronavirových opatření.

Na rizikový faktor „**ekonomická recese a z ní pramenící nižší kupní síla obyvatelstva**“ bude reagováno průběžným monitorováním makroekonomických ukazatelů tak, aby byly včas zachyceny signály o útlumu ekonomiky. V návaznosti na toto zjištění by pak byly omezeny veškeré nedůležité investiční akce, aby byla udržena finanční rezerva společnosti ZDRAVO, kterou by bylo možno v případě potřeby využít k překlenutí tohoto období.

Rizikovému faktoru „**zvyšování cen stavebních materiálů**“ je možno předcházet pouze dodržením stanoveného časového harmonogramu prací, neboť na něj jsou navázány dodávky potřebného stavebního materiálu za nasmlouvané ceny. Uvedené se dotýká rovněž rizikového faktoru „**rostoucí ceny stavebních prací**“. Pro předcházení rizikového faktoru „**omezené kapacity stavebních firem**“ je možno využít klauzule o smluvní pokutě u již vybraných stavebních firem, které mají adaptaci areálu bývalého letního tábora realizovat. Smluvní pokuta by umožnila navýšit cenu za provedení prací náhradní stavební firmou.

Předejít rizikovému faktoru „**nedodržení kvality dodávky ze strany dodavatelů**“ lze jednak prováděním průběžných kontrol kvality prací ze strany dodavatelů, jednak prostřednictvím hrozby smluvní pokuty, kterou by musel příslušný dodavatel uhradit v případě, že by v rámci projektu nedodal zboží či služby v požadované kvalitě. Výše smluvní pokuty by měla umožňovat, aby výpadek v kvalitě předmětné dodávky mohla nahradit jiná firma.

Rizikovému faktoru „zvýšení daňové zátěže“ lze čelit průběžným monitorováním sazeb daní. V případě, že bude přijato jejich zvýšení, bude toto zvýšení promítnuto do cen tak, aby nešlo na vrub společnosti ZDRAVO, což by mohlo ohrozit její finanční stabilitu, v krajním případě by mohlo vést k jejím existenčním problémům.

Pokud se týká méně významných rizik, která spadají kvadrantu běžných a bezvýznamných hodnot, není nezbytné vzhledem k jejich nepatrným dopadům sestavovat plány pro ošetření rizik. Na druhé straně však tato rizika nebudou bagatelizována a podceňována, takže bude uskutečňováno jejich monitorování tak, aby byla podchycena případná změna některé z hodnot.

7.2 Řízení rizik

K řízení rizik projektu bylo jednatelem společnosti ZDRAVO zvoleno využití metody stavu rizik. V rámci fáze řízení rizik je pozornost věnována zejména průběžnému monitorování a řízení rizik během samotné realizace projektu. Během této fáze je nezbytné zajistit, aby dopady rizik nevybočily z vytýčených mezí a bylo tak možno projekt dokončit a splnit jeho stanovené cíle.

Metoda stavu rizik

Tato metoda umožní jednatelem společnosti ZDRAVO se orientovat v pokroku během práce s řešeným projektem. Rizikům, která se nacházejí v kvadrantu kritických a významných hodnot rizik, bylo přiděleno stavové označení A (tj. aktivní). Naproti tomu rizika spadající do kvadrantu běžných a bezvýznamných hodnot rizik byla označena stavem N (neaktivní). Jednatel společnosti ZDRAVO rozebíranou metodu využije k označení stavu rizika, určení data pro jeho kontrolu rizika a následnému seřazení rizik v závislosti na jejich stavech. Výpis rizik z registru rizik podle jejich stavů je zahrnut v příloze této práce jako Příloha P VIII. Identifikovaná rizika je nezbytné periodicky sledovat, k čemuž slouží stanovený termín kontroly – datum kontroly rizika, kdy je nutno dané riziko zevrubněji prozkoumat.

Monitoring rizik

Během uskutečňování projektu budou kontinuálně monitorovány tzv. spouštěcí podmínky (triggery) pro ta rizika, která jsou zahrnuta do plánů na ošetření. Pro tento účel posloužily výpisy podle stavů rizik (Příloha P VIII).

Sledování průběhu rizik řešení projektu, indikování nových rizik

Při realizaci projektu bude prováděn průběžný monitoring průběhu rizik řešení projektu tak, aby byl co nejdříve identifikován výskyt jakéhokoliv rizika, což je nezbytným předpokladem úspěšné a efektivní reakce na něj. Ošetření rizik, která by se případně vyskytla, by bylo uskutečňováno průběžně, k čemuž by bylo využíváno sledování spouštěcích podmínek. Monitoring může vést i k indikování nových významných rizik.

Přezkoumávání rizika

K přezkoumávání rizik projektu a následná aktualizace registru rizik bude uskutečňována periodicky s frekvencí jednoho týdne. Na jeho průběh bude vždy dohlížet jednatel společnosti ZDRAVO.

7.3 Závěrečné vyhodnocení

Jako klíčová rizika, která mohou vést k ohrožení společnosti ZDRAVO i prezentovaného projektu, je možno označit přijetí restriktivních opatření v souvislosti se snahami o zabránění šíření nemoci COVID-19, dále ekonomickou recesi a z ní pramenící nižší kupní síla obyvatelstva, zvyšování cen stavebních materiálů, omezené kapacity stavebních firem, nedodržení kvality dodávky ze strany dodavatelů, zvýšení daňové zátěže a rostoucí ceny stavebních prací. Pro všechna tato rizika byla navržena odpovídající opatření k jejich eliminaci, která by měla zcela či alespoň zčásti vést k vyloučení vzniku jejich následků. Zároveň byla stanovena odpovědnost za jednotlivá rizika, což zabezpečuje jejich plné personální pokrytí. Převážná část doporučení, jež by mohla společnost ZDRAVO využít ve vztahu k rizikům spadajícím do kvadrantu kritických a významných hodnot rizik, se přímo odvíjejí z návrhů obsažených v Příloze P VII, která nese název Návrh opatření ke snížení rizik. Navrhovaná opatření mohou pro společnost ZDRAVO představovat rovněž příležitosti, jimiž by bylo možno vyvážit potenciální rizika. Z tohoto hlediska je možno rozebíraný projekt hodnotit potenciálně jako úspěšný. Pro zmíněnou společnost má strategický význam, poněvadž by mohl vést k výraznému zvýšení jejího zisku.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce si kladla za cíl „Za využití metody analýzy rizik identifikovat rizika zvoleného projektu a posléze stanovit návrhy na jejich eliminaci či alespoň jejich snížení.“ Z takto postaveného cíle je zřejmé, že předmětem této práce bylo řízení rizik zvoleného projektu. Konkrétně šlo o projekt revitalizace objektu letního tábora, který v nedávné minulosti zakoupila společnost ZDRAVO se záměrem provozovat v něm dětský tábor, školy v přírodě a jiné vhodné obdobné aktivity.

V první kapitole teoretické části je nejprve definováno riziko, načež je pojednáno o managementu a řízení rizik a nakonec i o řízení rizik projektu. Další kapitola této části je zaměřena na projekty, tedy na vymezení tohoto pojmu, fáze projektů, projektový záměr, harmonogram projektu a plán projektu. Předmětem závěrečné kapitoly teoretické části je řízení projektu, čili přístupy řízení projektu a standardy řízení projektu. Teoretická část práce je tak východiskem pro část aplikační (praktickou).

Úvod praktické části je vyhrazen představení společnosti ZDRAVO a výše zmíněného projektu. Následně je věnována pozornost řízení rizik projektu a aplikaci jednotlivých fází procesu řízení rizik. Je zde stanovena důležitost prezentovaného projektu pro společnost ZDRAVO, stejně jako jeho rizikovost. Následně byla za využití zvolených metod identifikována rizika tohoto projektu a uskutečněna analýza rizik za využití skórovací metody a mapy rizik. Mapa rizik byla východiskem ke stanovení opatření ve vztahu k rizikům, která se nacházejí v kvadrantech kritických a významných hodnot. Nakonec bylo provedeno závěrečné vyhodnocení.

Z pohledu autora bylo zpracování problematiky, na kterou je zaměřena tato bakalářská práce, velmi přínosné. Zpracování práce mu poskytlo příležitost zevrubněji se obeznámit s materií řízení rizik projektů, kterou pokládá za velmi významnou pro jakoukoliv organizaci, nikoliv jen pro podnikatelské subjekty, poněvadž jim umožňuje dosáhnout úspěchu a snižovat rizika, která při své činnosti podstupují. Řízení rizik může přinést společnosti ZDRAVO celou řadu nových zkušeností a poznatků, které jí umožní vystříhat se problémům, jimž tato společnost již někdy čelila. Provedené analýzy vyústili ve formulaci doporučení, jak snížit rizika prezentovaného projektu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A INTERNETOVÉ ZDROJE

- [1] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Zpráva o měnové politice, jaro 2021*. Praha: Česká národní banka, 2021. 43 s. ISSN 2695-1150.
- [2] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Indexy cen výrobců - duben 2021. Výrazný meziroční růst cen průmyslových výrobců pokračoval* [online]. Praha: Český statistický úřad, 17. května 2021a. [cit. 2021-08-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-cen-vyrobcu-duben-2021>.
- [3] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Indexy spotřebitelských cen - inflace - červen 2021. Meziroční růst spotřebitelských cen opět zpomalil* [online]. Praha: Český statistický úřad, 13. července 2021b. [cit. 2021-08-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-cerven-2021>.
- [4] ČTK. *Delta jako nejnakažlivější varianta koronaviru. Studie potvrdila tisíckrát větší virovou zátěž* [online]. © 2001 - 2021 CZECH NEWS CENTER a.s., 22. července 2021a. [cit. 2021-07-24]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/koronahelpdesk-e15/delta-jako-nejnakazlivejsi-varianta-koronaviru-studie-potvrdila-tisickrat-vetsi-virovou-zatez-1382315>.
- [5] ČTK. *Plošná vakcinace dětí proti covidu? Německá očkovací komise ji nedoporučuje* [online]. © VLTAVA LABE MEDIA a.s., 10. června 2021b. [cit. 2021-07-24]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/zdravi/vakcinace-nemecko-koronavirus-deti-doporuzeni-20210610.html>.
- [6] DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. 418 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
- [7] DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2016. 300 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-397-7.
- [8] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [9] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [10] JUSTICE.CZ. *Úplný výpis z obchodního rejstříku ZDRAVO Koryčany s.r.o., C 109199 vedená u Krajského soudu v Brně* [online]. © Ministerstvo spravedlnosti

- České republiky, b. r. [cit. 2021-07-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=1031337&typ=UPLNY>.
- [11] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- [12] Management Mania, 2016. Management Mania [online]. Praha [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-rizik>
- [13] OCHRANA, František. *Metodologie sociálních věd*. Praha: Karolinum, 2013. 134 s. ISBN 978-80-246-2380-1.
- [14] PM Consulting, <https://www.pmconsulting.cz> [online]. Praha [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/rizeni-rizik-projektu/>
- [15] Prep Praha [online], 2012. Praha [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: http://www.management-rizik.cz/management_rizik.html
- [16] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [17] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
- [18] TORJESEN, Ingrid. Covid-19: Delta variant is now UK's most dominant strain and spreading through schools. *British Medical Journal*, 2021, sv. 343, art. č. 1445, 1 s. ISSN 1756-1833.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

atd.	Atakdale
vs.	Versus
cm	Centimetr
atp.	Atipický
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
IPMA	International Project Management Association
PMI	Project Management Institute
OGC	Open Geospatial Consortium - mezinárodní standardizační organizace
ICB	IPMA Competence Baseline
Tzv.	Takzvaně
Např.	Například
Resp.	Respektivě

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Schéma systému managementu rizik	16
Obrázek 2 Trojimperativ projektu	19
Obrázek 3 Vzor matice pravděpodobnosti a dopadu.....	21

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Harmonogram projektu revitalizace dětského tábora	40
Tabulka 2 Analýza předpokladů a omezení.....	44
Tabulka 3 SWOT analýza.....	45
Tabulka 4 Výsledky kvantifikace rizik – průměrné hodnoty	50
Tabulka 5 Kvadranty významných a kritických hodnot rizik.....	54

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Kritéria pro třídění projektů z hlediska jejich důležitosti pro podnik

Příloha P II: Stupnice pro první odhad celkového rizika projektu

Příloha P III: Předpis pro klasifikaci projektů podle stupně jejich rizika

Příloha P IV: Plán managementu rizik

Příloha P V: Kvantifikace rizik

Příloha P VI: Přehled rizik

Příloha PVII: Návrh opatření ke snížení rizik

Příloha PVIII: Výpis z registru rizik podle jejich stavů

PŘÍLOHA P I: KRITÉRIA PRO TŘÍDĚNÍ PROJEKTŮ Z HLEDISKA JEJICH DŮLEŽITOSTI PRO PODNIK

	Kritérium	Body	Popis kritéria			
			Externí projekt		Interní projekt	
1	Strategický význam pro budoucnost	4	Klíčový projekt pro budoucnost podniku (inovační nosný produkt, vstup na nový trh, zavedení zásadní nové výrobní nebo IT technologie, restrukturalizace podniku)			
		2	Podmínka dalšího rozvoje podniku			
		1	Neovlivní podstatným způsobem další rozvoj daného podniku			
2	Velikost tržeb/výdajů	4	> 25 %	Podíl na tržbách podniku	> 50 mil. Kč	Náklady projektu
		2	10-25 %		1-50 mil. Kč	
		1	< 10 %		< 1 mil. Kč	
3	Zisk/přínos (externí/interní projekt)	4	> 25 %	Podíl zisku projektu na zisku podniku za období 3 let	> 50 mil. Kč	Výše NPV projektu (není-li NPV vyčísleno, pak 1 bod)
		2	10-25 %		1-50 mil. Kč	
		1	< 10 %		< 1 mil. Kč	
Vysoká		9-12	Důležitost projektu pro podnik podle součtu bodů dosažených u kritérií 1 až 3			
Střední		6-8				
Nízká		3-5				

Zdroj: Korecký, Trkovský, 2011, s. 144

**PŘÍLOHA P II: STUPNICE PRO PRVNÍ ODHAD CELKOVÉHO
RIZIKA PROJEKTU**

Riziko	Body/%	Možný dopad na výsledky podniku/pravděpodobnost dopadu
Hrozba	8	Ohrožení existence podniku, snížení zisku o více než 25 %
	4	Snížení zisku podniku o 10-25 %
	2	Snížení zisku podniku do 10 %
	1	Bez vlivu na snížení zisku podniku, respektive do 2 %
Příležitost	-8	Přínos do růstu zisku podniku o více než 25 %
	-4	Zvýšení zisku podniku o 10-25 %
	-2	Zvýšení zisku podniku do 10 %
	-1	Bez vlivu na zvýšení zisku podniku, respektive do 2 %
Pravděpodob- nost	75 %	Velmi pravděpodobný dopad
	50 %	Stejná pravděpodobnost pro i proti
	20 %	Nízká pravděpodobnost
	5 %	Velmi nízká pravděpodobnost blíží se nule

Zdroj: Korecký, Trkovský, 2011, s. 146

PŘÍLOHA P III: PŘEDPIS PRO KLASIFIKACI PROJEKTŮ PODLE STUPNĚ JEJICH RIZIKA

dopad D	8	0,4	1,6	4	6	6	4	1,6	0,4	8	dopad D
	4	0,2	0,8	2	3	3	2	0,8	0,2	4	
	2	0,1	0,4	1	1,5	1,5	1	0,4	0,1	2	
	1	0,05	0,2	0,5	0,75	0,75	0,5	0,2	0,05	1	
		5 %	20 %	50 %	75 %	75 %	50 %	20 %	5 %		
Pravděpodobnost P											
Příležitost						Hrozba					

Hranice P x D

Riziko



vysoké

střední

nízké

Zdroj: Korecký, Trkovský, 2011, s. 147

PŘÍLOHA P IV: PLÁN MANAGEMENTU RIZIK

PLÁN MANAGEMENTU RIZIK
Označení projektu: Revitalizace letního tábora
Hlavní cíl projektu: Adaptovat zakoupený objekt bývalého letního tábora a provozovat v něm dětský tábor a další podobné aktivity
Charakteristika projektu: <ul style="list-style-type: none">• typ projektu – interní• důležitost pro společnost ZDRAVO – velmi vysoká• rizikovost projektu – vysoká
Důležité souvislosti: <ul style="list-style-type: none">• vnitřní – návaznost na již provozovaný objekt občerstvení• vnější – vazba na zákazníky, platné právní předpisy a normy• zkušenosti z jiných projektů – projekt občerstvení
Chybějící podklady, nejisté předpoklady projektu: <ul style="list-style-type: none">• za využití metody 6W nebyly zjištěny nedostatky
Účastníci managementu rizik, role a zodpovědnosti: <ul style="list-style-type: none">• jednatel společnosti ZDRAVO, provozní občerstvení této společnosti, účetní společnosti ZDRAVO a zástupce najaté advokátní kanceláře
Účastníci ovlivňující projekt: <ul style="list-style-type: none">• zákazníci, dodavatelské firmy, vlastní zaměstnanci, příslušné orgány
Odhadované náklady: <ul style="list-style-type: none">• nejsou kvantifikovány, jsou pokryty rozpočtem a jednotlivá identifikovaná rizika jsou zohledněna v rezervě na rizika
Schválení plánu managementu rizik (podpis jednatele společnosti ZDRAVO)

Zdroj: Zpracováno za využití Korecký, Trkovský, 2011, s. 157

PŘÍLOHA P V: KVANTIFIKACE RIZIK

Rizikový faktor 1: přijetí restriktivních opatření v souvislosti se snahami o zabránění šíření nemoci COVID-19

Kvantifikace rizik ze strany členů analytického týmu	1	2	3	4	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (min. 1, max. 10)	7	5	8	9	7,25
Dopad (min. 1, max. 10)	8	7	9	8	8
Ohodnocení rizika					58

Rizikový faktor 2: převzetí potenciálních zákazníků jinými obdobnými zařízeními

Kvantifikace rizik ze strany členů analytického týmu	1	2	3	4	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (min. 1, max. 10)	6	7	5	8	6,5
Dopad (min. 1, max. 10)	4	3	4	4	3,75
Ohodnocení rizika					24,4

Rizikový faktor 3: pokles zájmu o aktivní trávení času v důsledku změny návyků v době protikoronavirových opatření

Kvantifikace rizik ze strany členů analytického týmu	1	2	3	4	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (min. 1, max. 10)	2	2	3	2	2,25
Dopad (min. 1, max. 10)	3	3	4	3	3,25
Ohodnocení rizika					7,31

Rizikový faktor 4: vstup dalších dětských táborů na trh

Kvantifikace rizik ze strany členů analytického týmu	1	2	3	4	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (min. 1, max. 10)	2	2	2	2	2
Dopad (min. 1, max. 10)	1	1	2	2	1,5
Ohodnocení rizika					3

Rizikový faktor 5: ekonomická recese a z ní pramenící nižší kupní síla obyvatelstva

Kvantifikace rizik ze strany členů analytického týmu	1	2	3	4	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (min. 1, max. 10)	9	9	10	8	9
Dopad (min. 1, max. 10)	7	8	8	9	8
Ohodnocení rizika					56

Rizikový faktor 6: nový personál zčásti bez větších zkušeností v oboru podnikání společnosti ZDRAVO

Kvantifikace rizik ze strany členů analytického týmu	1	2	3	4	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (min. 1, max. 10)	8	8	8	8	8
Dopad (min. 1, max. 10)	3	2	2	1	2
Ohodnocení rizika					16

Rizikový faktor 7: sezónní charakter využití letního tábora

Kvantifikace rizik ze strany členů analytického týmu	1	2	3	4	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (min. 1, max. 10)	10	10	10	9	9,75
Dopad (min. 1, max. 10)	4	5	5	4	4,5
Ohodnocení rizika					43,88

Rizikový faktor 8: zvyšování cen stavebních materiálů

Kvantifikace rizik ze strany členů analytického týmu	1	2	3	4	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (min. 1, max. 10)	9	10	10	9	9,5
Dopad (min. 1, max. 10)	10	10	9	10	9,75
Ohodnocení rizika					92,63

Rizikový faktor 9: omezené kapacity stavebních firem

Kvantifikace rizik ze strany členů analytického týmu	1	2	3	4	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (min. 1, max. 10)	7	8	6	9	7,5
Dopad (min. 1, max. 10)	8	8	6	7	7,25
Ohodnocení rizika					54,38

Rizikový faktor 10: nevydání stavebního povolení k adaptaci objektu bývalého dětského tábora příslušným stavebním úřadem

Kvantifikace rizik ze strany členů analytického týmu	1	2	3	4	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (min. 1, max. 10)	3	2	2	3	2,5
Dopad (min. 1, max. 10)	10	10	10	10	10
Ohodnocení rizika					25

Rizikový faktor 11: nedodržení kvality dodávky ze strany dodavatelů

Kvantifikace rizik ze strany členů analytického týmu	1	2	3	4	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (min. 1, max. 10)	7	8	8	6	7,25
Dopad (min. 1, max. 10)	5	5	6	7	5,75
Ohodnocení rizika					41,69

Rizikový faktor 12: odstoupení od smlouvy některé ze stavebních či dodavatelských firem

Kvantifikace rizik ze strany členů analytického týmu	1	2	3	4	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (min. 1, max. 10)	3	3	2	1	2,25
Dopad (min. 1, max. 10)	8	8	9	9	8,5
Ohodnocení rizika					19,13

Rizikový faktor 13: rostoucí ceny stavebních prací

Kvantifikace rizik ze strany členů analytického týmu	1	2	3	4	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (min. 1, max. 10)	9	10	10	9	9,5
Dopad (min. 1, max. 10)	8	8	8	7	7,75
Ohodnocení rizika					73,63

Rizikový faktor 14: neposkytnutí podnikatelského úvěru bankou

Kvantifikace rizik ze strany členů analytického týmu	1	2	3	4	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (min. 1, max. 10)	1	2	1	1	1,25
Dopad (min. 1, max. 10)	10	9	10	10	9,75
Ohodnocení rizika					12,19

Rizikový faktor 15: zvýšení daňové zátěže

Kvantifikace rizik ze strany členů analytického týmu	1	2	3	4	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (min. 1, max. 10)	9	10	10	10	9,75
Dopad (min. 1, max. 10)	5	5	6	4	5
Ohodnocení rizika					48,75

Rizikový faktor 16: rostoucí ceny dalších vstupů

Kvantifikace rizik ze strany členů analytického týmu	1	2	3	4	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (min. 1, max. 10)	9	9	8	8	8,5
Dopad (min. 1, max. 10)	5	5	4	3	4,25
Ohodnocení rizika					36,13

Rizikový faktor 17: omezené kapacity dodavatelských firem a z nich plynoucí zpoždění dodávek

Kvantifikace rizik ze strany členů analytického týmu	1	2	3	4	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (min. 1, max. 10)	4	5	3	5	4,25
Dopad (min. 1, max. 10)	4	4	3	4	3,75
Ohodnocení rizika					15,94

Rizikový faktor 18: neschválení objektu k provozování dětského tábora ze strany Krajské hygienické stanice

Kvantifikace rizik ze strany členů analytického týmu	1	2	3	4	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (min. 1, max. 10)	4	3	3	2	3
Dopad (min. 1, max. 10)	10	10	10	10	10
Ohodnocení rizika					30

PŘÍLOHA P VI: PŘEHLED RIZIK

Pořadové číslo rizikového faktoru	Označení rizikového faktoru	Stručný popis faktoru	Zodpovědnost
1	přijetí restriktivních opatření v souvislosti se snahami o zabránění šíření nemoci COVID-19	restriktivní opatření vedou k omezení či k úplnému zastavení činnosti zařízení typu dětský tábor	jednatel společnosti ZDRAVO
2	převzetí potenciálních zákazníků jinými obdobnými zařízeními	potenciální zákazníky převzou z různých důvodů konkurenční tábory	jednatel společnosti ZDRAVO
3	pokles zájmu o aktivní trávení času v důsledku změny návyků v době protikoronavirových opatření	děti a dospívající populace v důsledku opatření proti šíření koronaviru pozbývá zčásti dosavadní návyky v aktivním způsobu trávení volného času	jednatel společnosti ZDRAVO
4	vstup dalších dětských táborů na trh	svou činnost zahájí další dětské tábory, které mohou oslovit část potenciálních zákazníků společnosti ZDRAVO	jednatel společnosti ZDRAVO
5	ekonomická recese a z ní pramenící nižší kupní síla obyvatelstva	ve dvou po sobě jdoucích kvartálech dojde k poklesu HDP	jednatel společnosti ZDRAVO
6	nový personál zčásti bez větších zkušeností v oboru podnikání společnosti ZDRAVO	vzhledem k novému pracovnímu kolektivu není personál tábora dostatečně sebraný	jednatel společnosti ZDRAVO
7	sezónní charakter využití letního tábora	tábor bude provozován hlavně v letní sezóně	jednatel společnosti ZDRAVO
8	zvyšování cen stavebních materiálů	průběžně se zvyšují ceny stavebních materiálů	najatá právní kancelář
9	omezené kapacity stavebních firem	stavební firmy nedisponují dostatkem pracovníků	najatá právní kancelář
10	nevydání stavebního povolení k adaptaci objektu bývalého dětského tábora příslušným stavebním úřadem	vzhledem k nedostatkům stavební úřad nevydá stavební povolení k adaptaci objektu tábora	najatá právní kancelář
11	nedodržení kvality dodávky ze strany dodavatelů	dodavatelské firmy dodají výrobky či služby v nižší kvalitě	najatá právní kancelář
12	odstoupení od smlouvy některé ze stavebních či dodavatelských firem	některá z firem odstoupí od již uzavřené smlouvy	najatá právní kancelář
13	rostoucí ceny stavebních prací	průběžně se zvyšují ceny stavebních prací	najatá právní kancelář
14	neposkytnutí podnikatelského úvěru bankou	banka neposkytne podnikatelský úvěr	účetní společnosti ZDRAVO
15	zvýšení daňové zátěže	dojde ke zvýšení jedné či více daňových sazeb	účetní společnosti ZDRAVO
16	rostoucí ceny dalších vstupů	zvýšení cen jiných vstupů nezbytných pro fungování tábora	účetní společnosti ZDRAVO
17	omezené kapacity dodavatelských firem a z nich plynoucí zpoždění dodávek	dodavatelské firmy nejsou schopny v některých okamžicích dodat požadované zboží	provozní občerstvení
18	neschválení objektu k provozování dětského tábora ze strany Krajské hygienické stanice	Krajská hygienická stanice nepovolí provoz tábora kvůli nesplnění stanovených podmínek	provozní občerstvení

PŘÍLOHA P VII: NÁVRH OPATŘENÍ KE SNÍŽENÍ RIZIK

Poř. č. a označení rizikového faktoru	Návrh opatření	Zodpovědnost + termíny
1: přijetí restriktivních opatření v souvislosti se snahami o zabránění šíření nemoci COVID-19	spuštění činnosti dětského tábora v letním období, kdy jsou restriktivní opatření proti COVID-19 nejvíce rozvolněná čerpání podpory a úlev pro podnikatele navázaných na restriktivní opatření dodržování veškerých aktuálně platných protikoronavirových opatření	jednatel společnosti ZDRAVO po celou dobu trvání projektu
5: ekonomická recese a z ní pramenící nižší kupní síla obyvatelstva	monitorování makroekonomických ukazatelů tak, aby byly včas zachyceny signály o útlumu ekonomiky omezení veškerých nedůležitých investičních akcí	jednatel společnosti ZDRAVO po celou dobu trvání projektu
8: zvyšování cen stavebních materiálů	dodržení stanoveného časového harmonogramu prací smluvně podchycené ceny	najatá právní kancelář po celou dobu trvání projektu
9: omezené kapacity stavebních firem	využití klauzule o smluvní pokutě u již vybraných stavebních firem, které mají adaptaci areálu bývalého letního tábora realizovat	najatá právní kancelář po celou dobu trvání projektu
11: nedodržení kvality dodávky ze strany dodavatelů	využití klauzule o smluvní pokutě	najatá právní kancelář po celou dobu trvání projektu
13: rostoucí ceny stavebních prací	dodržení stanoveného časového harmonogramu prací smluvně podchycené ceny	najatá právní kancelář po celou dobu trvání projektu
15: zvýšení daňové zátěže	průběžné monitorování sazeb daní zvýšení promítnout do cen	účetní společnosti ZDRAVO po celou dobu trvání projektu
10: nevydání stavebního povolení k adaptaci objektu bývalého dětského tábora příslušným stavebním úřadem	pečlivá příprava podkladů nezbytných k vydání stavebního povolení	najatá právní kancelář po celou dobu trvání projektu
12: odstoupení od smlouvy některé ze stavebních či dodavatelských firem	využití klauzule o smluvní pokutě	najatá právní kancelář po celou dobu trvání projektu
14: neposkytnutí podnikatelského úvěru bankou	pečlivá příprava podkladů nezbytných k poskytnutí úvěru	účetní společnosti ZDRAVO srpen 2021
18: neschválení objektu k provozování dětského tábora ze strany Krajské hygienické stanice	dodržení veškerých hygienických předpisů týkající se provozování letních táborů	provozní občerstvení červen 2022

PŘÍLOHA P VIII: VÝPIS Z REGISTRU RIZIK PODLE JEJICH STAVŮ

Stav	Označení rizika	Datum kontroly (trigger)	Vlastník
A	nevydání stavebního povolení	15. 8. 2021	právní kancelář
A	odstoupení od smlouvy některé ze stavebních či dodavatelských firem	průběžně	právní kancelář
A	neposkytnutí podnikatelského úvěru	15. 8. 2021	účetní
A	neschválení objektu k provozování dětského tábora	31. 5. 2022	provozní občerstvení
A	přijetí restriktivních opatření v souvislosti nemocí COVID-19	průběžně	jednatel
A	ekonomická recese	průběžně	jednatel
A	zvyšování cen stavebních materiálů	průběžně	právní kancelář
A	omezené kapacity stavebních firem	průběžně	právní kancelář
A	nedodržení kvality dodávky	průběžně	právní kancelář
A	rostoucí ceny stavebních prací	průběžně	právní kancelář
A	zvýšení daňové zátěže	průběžně	účetní
N	rostoucí ceny dalších vstupů	průběžně	účetní
N	převzetí potenciálních zákazníků	průběžně	jednatel
N	pokles zájmu o aktivní trávení volného času	průběžně	jednatel
N	vstup dalších táborů na trh	průběžně	jednatel
N	nový a nezkušený personál tábora	VI-VII/2022	jednatel
N	sezónní charakter využití objektu	průběžně	jednatel
N	omezené kapacity dalších firem	průběžně	provozní občerstvení

