

# Řízení rizik ve vybrané start-up organizaci

Antonín Benedík

---

Bakalářská práce  
2017



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: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Antonín Benedík**  
Osobní číslo: **L14224**  
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ovládání rizik**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Řízení rizik ve vybrané start-up organizaci**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické poznatky týkající se problematiky řízení rizik s důrazem na Start-up organizace.
2. Analyzujte současný stav řízení rizik ve vybrané Start-up organizaci.
3. Na základě výsledků provedených analýz navrhněte doporučení vedoucí ke zlepšení řízení rizik ve vybrané Start-up organizaci.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] RIES, Eric. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2015, 279 s. ISBN 978-80-265-0389-7.

[2] SENOR, Dan a Saul SINGER. *Start-up nation: příběh izraelského hospodářského zázraku*. 2. vyd. Praha: Aligier, 2012, xix, 323 s., s obr. příl. ISBN 978-80-904895-1-6.

[3] THIEL, Peter A a Blake G MASTERS. *Od nuly k jedničce: úvahy o startupech, aneb, jak tvořit budoucnost*. 1. vyd. Brno: Jan Melvil Publishing, 2015, 191 s. ISBN 978-80-87270-75-2.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

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

Ústav logistiky

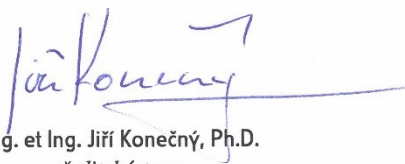
Datum zadání bakalářské práce: **3. února 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2017**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2017



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.  
*děkan*



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE


Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1)</sup>;
- 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<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> 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, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se bakalářská práce 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 totožné.

V Uherském Hradišti 12.5.2017

  
.....  
podpis studenta

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výřisek práce k uchování v ministerstvu.

2) 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá řízením rizik ve vybrané start-up organizaci. Vysvětluje problematiku start-up organizací, rizika spojená s touto problematikou a řízení rizik. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části popisuje a definuje rizika, rizikové faktory, řízení rizik, které jsou využity v praktické části a dále popisuje start-up organizace. V praktické části je nejprve popsána vybraná start-up organizace a její inovativní produkt. Dále je zde na základě získaných informací popsáno, jaké kroky start-up organizace provádí pro řízení rizik. Následně je provedena identifikace a hodnocení rizik. Pro hodnocení rizik jsou využity nástroje analýzy rizik, metody Delphi a Matice rizik. Na závěr je uvedeno několik návrhů a doporučení pro snížení rizika, což by mělo být přínosem pro zvolenou organizaci.

Klíčová slova: řízení rizik, analýza rizik, nástroje analýzy rizik, start-up organizace

## **ABSTRACT**

This bachelor's thesis deals with risk controlling in selected start-up organization. It explains main issues of start-up organizations, risk linked with this problematics and risk controlling. This thesis is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part covers and defines risks, risk factors and risk controlling, which are later used in practical part and also describes start-up organizations as such. Practical part at first describes selected start-up organization and its innovative product. Following part describes, which steps are used for risk controlling inside the organization, based on obtained information. Finally are made identification and risk evaluations. For risk evaluation are used risk analysis tools, Delphi methods and Risk matrix. At the end are listed some tips and recommendations for risk reduction, which could be benefit for selected start-up organization.

Key words: risk controlling, risk analysis, risk analysis tools, startup organization

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Pavlu Tarabovi, Ph.D. za odborné vedení, pomoc a rady při konzultacích, které přispěli ke zkvalitnění této práce.

Dále bych rád poděkoval týmu organizace Reservio za to, že jsem s nimi mohl spolupracovat, vyšli mi vstříc a poskytli mi potřebné data ke zpracování praktické části.

Také bych rád poděkoval rodině, přátelům a kolegům za podporu po celou dobu mého studia.

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

# OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ÚVOD</b> .....  | <b>9</b>  |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....                             | <b>10</b> |
| <b>1 RIZIKO</b> .....                                      | <b>11</b> |
| 1.1    DEFINICE RIZIKA A ZÁKLADNÍ POJMY .....              | 11        |
| 1.1.1    Aktivum.....                                      | 11        |
| 1.1.2    Hrozba .....                                      | 12        |
| 1.1.3    Nebezpečí.....                                    | 12        |
| 1.1.4    Zranitelnost .....                                | 12        |
| 1.1.5    Protiopatření.....                                | 13        |
| 1.2    KLASIFIKACE RIZIKOVÝCH FAKTORŮ .....                | 13        |
| 1.2.1    Základní členění rizik.....                       | 13        |
| 1.2.2    Členění dle věcné náplně .....                    | 14        |
| 1.3    RIZIKA V PODNIKÁNÍ.....                             | 15        |
| <b>2 ŘÍZENÍ RIZIK</b> .....                                | <b>16</b> |
| 2.1    VYMEZENÍ PROBLEMATIKY .....                         | 16        |
| 2.2    STRATEGIE ŘÍZENÍ RIZIK.....                         | 17        |
| 2.3    METODY PROCESU ŘÍZENÍ RIZIK A ANALÝZA RIZIK.....    | 17        |
| 2.3.1    Identifikace rizik .....                          | 19        |
| 2.3.2    Hodnocení rizika .....                            | 19        |
| 2.3.3    Realizace opatření na snížení rizika .....        | 20        |
| 2.3.4    Monitoring a kontrola rizik .....                 | 20        |
| 2.4    NÁSTROJE ŘÍZENÍ RIZIK .....                         | 20        |
| <b>3 START-UP ORGANIZACE</b> .....                         | <b>24</b> |
| 3.1    VYMEZENÍ POJMŮ START-UP A JEHO HISTORIE.....        | 24        |
| 3.2    TYPOLOGIE ROZDĚLENÍ .....                           | 25        |
| 3.2.1    Lifestylové start-upy .....                       | 25        |
| 3.2.2    Malý podnik .....                                 | 25        |
| 3.2.3    Škálovatelný start-up.....                        | 25        |
| 3.2.4    Start-up ke koupi .....                           | 26        |
| 3.2.5    Sociální start-up .....                           | 26        |
| 3.2.6    Start-upy velkých firem.....                      | 26        |
| 3.3    ŽIVOTNÍ CYKLUS START-UP PROJEKTŮ .....              | 27        |
| 3.4    NEJČASTĚJŠÍ FORMY A MOŽNOSTI FINANČNÍ PODPORY ..... | 30        |
| 3.4.1    FFF (Family, Friends & Floods).....               | 30        |
| 3.4.2    Rizikový kapitál (Venture Capital).....           | 30        |
| 3.4.3    Andělský investor (Business Angels) .....         | 31        |
| 3.4.4    Crowdfunding .....                                | 31        |
| 3.4.5    Inkubátory .....                                  | 32        |
| 3.4.6    Akcelerátory.....                                 | 32        |
| 3.4.7    Další možnosti podpory start-up organizací .....  | 32        |
| <b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....                             | <b>33</b> |



|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>4</b> | <b>CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ START-UP ORGANIZACE.....</b>   | <b>34</b> |
| <b>5</b> | <b>POPIS ŘÍZENÍ RIZIK V ORGANIZACI.....</b>   | <b>36</b> |
| 5.1      | ŘÍZENÍ RIZIK.....   | 36        |
| <b>6</b> | <b>IDENTIFIKACE A HODNOCENÍ RIZIK .....</b>   | <b>38</b> |
| 6.1      | IDENTIFIKACE RIZIK .....  | 38        |
| 6.2      | HODNOCENÍ RIZIK .....   | 38        |
| 6.2.1    | Riziko technologické.....   | 39        |
| 6.2.2    | Výrobní riziko .....  | 40        |
| 6.2.3    | Ekonomické riziko .....   | 41        |
| 6.2.4    | Legislativní riziko .....   | 42        |
| 6.2.5    | Informační riziko.....  | 43        |
| 6.2.6    | Tržní rizika .....  | 44        |
| 6.2.7    | Rizika spojená s lidským činitelem.....   | 45        |
| 6.3      | MATICE RIZIK.....   | 45        |
| <b>7</b> | <b>NÁVRH NA OPATŘENÍ KE SNÍŽENÍ RIZIKA A ZHODNOCENÍ<br/>JEJICH PŘÍNOSU PRO START-UP ORGANIZACI.....</b> | <b>48</b> |
| 7.1      | NÁVRHY NA OPATŘENÍ.....   | 48        |
| 7.2      | REALIZACE NAVRHNUTÝCH OPATŘENÍ .....  | 50        |
| 7.3      | ZHODNOCENÍ PŘÍNOSU OPATŘENÍ.....  | 51        |
|          | <b>ZÁVĚR .....</b>  | <b>53</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>   | <b>54</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>  | <b>58</b> |
|          | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>   | <b>59</b> |
|          | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>  | <b>60</b> |
|          | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>   | <b>61</b> |

## ÚVOD

Dnes je pojem start-up organizací poměrně v široké veřejnosti znám a jedná se o čím dál častější formu podnikatelského záměru. Start-up organizace s sebou přináší inovativní myšlenku nebo produkt, který se snaží nabídnout široké skupině a nadchnout ji pro tuto myšlenku či produkt. Start-up organizace jsou často spontánně založené organizace, které chtějí jít za svým cílem bez předem určených plánů jak k němu dojít.

Start-up organizace se vyznačují většinou zprvu ojedinělou inovativní myšlenou, službou nebo produktem, který má velký potenciál, který se s postupem času a přílivem konkurence snižuje. Jedná se o obor, který má velmi expanzivní růst a to především proto, že, na rozdíl od klasických podnikatelských záměrů, tento nemá předem definované plány a postupy k dosažení cíle.

Start-up organizace s sebou nesou řadu rizik většinou spojených s nezkušeností v daném oboru a obecně v řízení nějakého projektu nebo organizace, protože jejími zakladateli jsou mnohdy odborníci hlavně v problematice, které se organizace věnuje. Ostatní obory, jako je personalistika, legislativa nebo ekonomika, nejsou schopni sami zastoupit a mají také nedostatek kapitálu k tomu, aby si mohli najmout nebo zaměstnat odborníky z jiných oborů. Toto se snaží v dnešní době čím dál více řešit různé inkubátory a akcelerátory pro start-upy, které mají odborníky v ostatních oblastech a jsou připraveny start-up organizacím pomoci při nesnázích v jiných oblastech jejich působení. Bohužel v těchto inkubátorech a akcelerátorech jsou místa často časově omezena a start-up organizace mohou této možnosti využít převážně jen v počátku jejich působení, než jsou schopny svůj produkt uvést na trh. Organizace po opuštění těchto programů čeká často několik rizik, se kterými se musí naučit pracovat a počítat s nimi.

Předmětem této práce je tak řízení rizik, se kterými se vybraná start-up organizace musí potýkat a pracovat s nimi. Po identifikování a zhodnocení rizik získá organizace určitá doporučení, jak do budoucna s riziky pracovat, aby její další růst a další působení bylo méně rizikové a mohla se tak stabilně rozvíjet dále.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 RIZIKO

V historii byl pojem riziko používán v nespočtu jazyků s podobným významem, kdy riziko vyjadřovalo určitou dávku odvahy k činům, které měly jednotlivci nebo skupině přinést něco lepšího při vystavení se nebezpečí nebo jiným negativním okolnostem. [14]

V současnosti existuje nepřehledné množství definic rizika, nejčastěji se však definuje jako součin velikosti následků určité události a pravděpodobnosti, že k takovým událostem dojde v určitém časovém období. [27] Pojem riziko je spojen s vyjádřením souvislosti s hrozbou ztráty, pojmenovává převážně hrozící nebezpečí, kterým může být vznik škody, ztráty, zničení či v případě podnikání pak nezdar při podnikatelském záměru. [14]

### 1.1 Definice rizika a základní pojmy

Pojem riziko je specifický pro různé činnosti a nemá zcela přesnou definici, která by byla obecně uznávanou. Každý obor nebo činnost riziko definuje zvlášť, avšak riziko má podobné alespoň tři základní prvky, a to dobu trvání, pravděpodobnost toho, že riziko nastane, a v neposlední řadě míru dopadu. Při posuzování těchto tří veličin je třeba i porovnávat, zda se jedná o riziko vnější či vnitřní. [17]

Riziko tedy vyjadřuje míru ohrožení a míru nebezpečí, kdy se uplatní hrozba a dojde k nežádoucímu výsledku vedoucímu ke vzniku škody. Velikost rizika je vyjádřena jeho úrovní. [14]

Při analyzování rizika se opíráme o základní pojmy používané při analýze rizik, jako je aktivum, hrozba, nebezpečí, zranitelnost a protiopatření, apod. [14]

#### 1.1.1 Aktivum

Aktivem se rozumí vše, v čem subjekt vidí hodnotu, která může být zmenšena hrozbou, jež na aktivum působí. Aktivum je buď hmotné, nebo nehmotné. Hmotná aktiva jsou především nemovitosti či cenné papíry, za nehmotná aktiva pak bereme informace, autorská práva, kvalitu pracovníků apod. Nutno dodat, že aktivem může být také onen subjekt, na který hrozba může působit jako na celek. Aktivum má také svojí hodnotu, jež je základní charakteristikou a je dána cenou či subjektivním oceněním důležitosti aktiva pro daný subjekt. [16]

### 1.1.2 Hrozba

Konkretizuje, kdo nebo co nám může uškodit a způsobit nám tak škodu. Hrozba může být buď přírodního rázu, nebo může mít také lidský původ. K hrozbě tak může dojít buď náhodně anebo úmyslně. [16]

Hrozbou může být aktivita, událost, síla nebo osoba s nežádoucím vlivem na aktiva subjektu nebo může poškodit organizaci jako celek. Může být způsobena vlivem přírody nebo přičiněním lidského vlivu a může tak jít buď o úmysl, nebo náhodu. Mohou vznikat zevnitř či zvenčí organizace. Většinou za hrozby považujeme události jako je požár, chyba obsluhy krádež zařízení, neoprávněný přístup ke know-how organizace či změny kurzu české koruny vzhledem k ostatním měnám. Škoda, kterou způsobí hrozba působením na aktivum subjektu, pak nazýváme dopad hrozby. Základní charakteristikou hrozby je její úroveň, kterou je možno hodnotit třemi základními kritérii

- Nebezpečností, schopnost způsobit škodu
- Přístup, pravděpodobnosti průniku hrozby k aktivu nebo také frekvence výskytu hrozby
- Motivace, zájem na tom způsobit hrozbu vůči aktivu. [14]

### 1.1.3 Nebezpečí

Pojmem nebezpečí se mnohdy myslí samotné riziko, avšak tyto pojmy jsou různé a dalo by se říci, že nebezpečí předchází riziku, jak uvádí Milík [16] ve své knize „*nebezpečí hrozí a riziko existuje*“.

Nebezpečí představuje reálnou hrozbu a její schopnost způsobit škodu projektu. Je zpravidla známé a rozděluje se na absolutní, čili nebezpečí, které pro všechny zúčastněné strany představuje nepříznivou událost, a nebezpečí relativní, které pro někoho může být událostí příznivou.

### 1.1.4 Zranitelnost

Zranitelností myslíme nedostatek, slabinu nebo stav analyzovaného aktiva (případně subjektu jako celku nebo jeho části), který hrozba může využít k uplatnění jejího nežádoucího vlivu. Jde o jednu z vlastností aktiva vyjadřující citlivost aktiva na působení dané hrozby. Zranitelnost bez odpovídající hrozby nevyžaduje opatření, ale měla by být rozpoznána a

monitorována pro budoucnost, zda nedochází k její změně. Zranitelnost může také představovat samotné opatření, které je špatně aplikováno. [14]

### 1.1.5 Protiopatření

Jde o proces, postup nebo technický prostředek navržený ke zmírnění působení hrozby, k její eliminaci a snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby. Smyslem protiopatření je předcházet vzniku škody nebo usnadnění překlenutí následků vzniklé škody. Při analýze rizik se posuzuje charakteristika efektivity a nákladů opatření. Protiopatření má za cíl snížení úrovně hrozby, zranitelnosti a snížení následků působení hrozby a také detekci nežádoucího vlivu s cílem včas indikovat působení hrozby a předcházet úplnému dopadu hrozby. Také se zaměřuje na obnovení činnosti po působení hrozby, k nápravám škod v důsledku hrozby. Při výběru protiopatření hrají velkou roli efektivita a náklady na protiopatření. [14]

## 1.2 Klasifikace rizikových faktorů

Riziko je náhodnou veličinou, která může přinést nebezpečí. Existuje nespočetné množství rizik a je možné je klasifikovat z mnoha pohledů. Pro připravení se na řízení rizika je nutná znalost rizikových faktorů.

### 1.2.1 Základní členění rizik.

**Hmotné riziko** – je možné jej změřit, udat jeho velikost, existuje také riziko nehmotné, to souvisí spíše s duševní činností. [8]

**Čisté riziko** – jedná se o základní formu rizika, toto riziko obsahuje pouze negativní stránky. Při tomto stavu existuje riziko vzniku nepříznivé situace, která může přejít do nepříznivého stavu, na jehož konci dochází k odchýlkám, které ovlivňují celistvost majetku, zdraví a lidské životy. Čisté riziko je pojem, kterým pojmenováváme většinu negativních rizik, při kterých dochází k nevratnému poškození, jako mohou být škody na majetku organizací nebo jednotlivců, poškození zdraví, případně ztráta života, způsobené vnějšími nebo vnitřními jevy buď z přírody, technickými systémy a jejich selháním nebo v neposlední řadě jednáním lidí samotných. [8]

**Spekulativní riziko** – také tzv. pozitivní riziko, dobrovolně se vystavujeme riziku s cílem obohacení se. [8]

**Podnikatelské riziko** – u rizika podnikatelského se na riziko nedíváme pouze negativně, jako na rizika plynoucí z nebezpečí podnikatelského neúspěchu, ale také pozitivně jako na možnost zisku lepších zítřků, získáním nějakého kontraktu na úkor vystavení se hrozbě. [8]

**Systematické riziko** – jedná se o riziko postihující v určité míře většinu hospodářských jednotek. Je často vyvolané společnými faktory a jejich zdrojem mohou být např. změny rozpočtové politiky, daňové změny či celkové změny trhu. Vzhledem k návaznosti systematického rizika na celkový vývoj trhu se označuje také jako riziko tržní. Toto riziko vzhledem ke společnému charakteru nelze snižovat diverzifikací, a proto se označuje též jako nediverzifikovatelné. [8]

**Nesystematické riziko** – jedná se o typy rizik, která jsou jedinečná nebo specifická pro jednotlivé firmy a jejich pole působnosti. Mezi tato rizika je možné zařadit nebezpečí většího odlivu pracovníků z firmy, problémy při dodávkách subdodavatele či zavádění nových pracovních postupů a technologií nebo vstup na nový trh. [8]

**Vnitřní a vnější riziko** – jsou to rizika vztahující se k faktorům uvnitř a vně firmy. Vnitřní riziko je např. riziko, které je spojeno s vývojem a uváděním nového výrobku do výroby. Za vnější rizika pak můžeme pokládat ta z podnikatelského okolí, ve kterém se firma pohybuje. [8]

**Riziko ovlivnitelné a neovlivnitelné** – za ovlivnitelné riziko považujeme riziko, před kterým jsme schopni se bránit a působit na jeho příčiny. U neovlivnitelného rizika není možnost eliminovat jeho příčiny, ale můžeme snížit jeho dopady přijetím protipatření. Členění dle ovlivnitelnosti tedy souvisí s tím, jak je firma schopna působit na příčiny vzniku rizika. [8]

**Sekundární a primární riziko** – tato rizika jsou spolu úzce spjata, sekundární riziko je vyvoláno přijetím opatření při snižování primárního rizika. [8]

### 1.2.2 Členění dle věcné náplně

Klasifikace takového členění vyplývá z toho, jakých stránek fungování podniku se rizika týkají. Tato rizika lze vyjádřit pomocí tzv. podnikových funkcí. Toto dělení se upravuje dle situace podniku, okolí a není definitivní. [2]

**Technické a technologické** – rizika, při kterých jsou na nových výrobcích a technologiích špatně aplikovány výsledky vědecko-technického rozvoje. Jedná se také o rizika opačné - neudržení se vývoje, což vede k zastarání výrobní technologie, potažmo výrobku.

V neposlední řadě se jedná o špatné zvládnutí technologického procesu, jehož dopady snižují produktivitu výroby. [2]

**Ekonomická** – souvisí s mnoha nákladovými riziky a mohou vést k nenaplnění předpokládaného výsledku hospodaření v důsledku růstu vstupních cen surovin, energií a dalších nákladů. [2]

**Tržní** – jde o riziko neúspěchu prodeje výrobku nebo služby na trzích. [2]

**Finanční** – riziko spojené se způsobem financování, s dostupností finančních zdrojů k pokrytí závazků a schopností čelit změnám finančních trhů. [2]

**Legislativní** – rizika spojená se změnou legislativní a hospodářské politiky vlády ve vlastní zemi nebo změnou v zemi obchodu. Jde taky o riziko spojeno se špatným ošetřením duševního vlastnictví. [2]

**Informační** – riziko ztráty dat organizace nebo selhání informačního systému nedostatečnou ochranou vůči externím a interním činitelům. [2]

Rizika je možné dále dělit do mnoha dalších skupin, z důvodů obsáhlosti jsem se dělení rizikům více věnoval v první části příloh „příloha č. 1 – Členění rizik“.

### 1.3 Rizika v podnikání

Podnikání je vždy spojeno s rizikem, a to jak s negativním, tak i s pozitivním. Riziko v podnikání tedy není jednoznačně definovaný pojem. Obecně je riziko v podnikání spojeno s rozhodnutím a s nejistotou z toho, co by mohlo nastat ve spojení s dosažením podnikatelského cíle. Každé rozhodnutí podniku s sebou přináší riziko. Rizika v organizaci můžeme nazývat souhrnem rizik vnějších a vnitřních, které ovlivňují výskyt a účinky dopadu rizika na organizaci. Vnitřní a vnější rizika jsou v podmínkách podnikatelských subjektů spolu spojena a na sobě závislá. V souhrnu tvoří podniková rizika. [14]



## 2 ŘÍZENÍ RIZIK

Pro zvládnání vznikajících rizik v podniku je nezbytně nutné naučit se tato rizika řídit. Řízení rizik lze chápat jako proces, při kterém subjekt usiluje o zabránění působení existujících či budoucích rizikových faktorů, navrhuje opatření a řešení k eliminaci působení nežádoucích vlivů a také naopak umožňují využití příležitosti pozitivních vlivů. [14]

Tento soubor přístupů, opatření a metod vedoucích k eliminaci následků a škod vyplývajících z rizika se dá souhrnně nazvat, v současnosti více užívaným termínem, „risk management“. [17]

### 2.1 Vymezení problematiky

Řízení rizik jako součást krizového řízení se týká běžné podnikatelské činnosti a nelze jej brát pouze jako jednorázovou či periodickou aktivitu. Je třeba jej importovat do strategie organizace jako permanentní činnost. Řízení rizik má za úkol rizika identifikovat, popisovat, analyzovat, vyhodnocovat a kontrolovat. Tyto úkony jsou organizovány vedoucími zaměstnanci v rámci organizace. [14] [17]

Obor řízení rizik je velmi rozsáhlou problematikou a často velmi odlišnou dle svého zaměření. Tím míníme konkrétní základní oblasti, jako jsou například přírodní havárie a katastrofy, rizika spojená s ochranou životního prostředí, investiční a pojišťovací rizika, marketingová rizika, technická rizika, organizační rizika, strategická rizika a dále například projektová rizika.

Jak vyčleňuji výše, stanoveným cílem procesu řízení rizika je minimalizace negativního vlivu na subjekt, avšak samotný proces zpravidla zahrnuje konkrétní fáze, kterými jsou:

- Analýza rizik
- Výběr protiopatření
- Analýza nákladů a přínosů
- Implementace protiopatření
- Testování a prověřování protiopatření [14] [5]

Smejkal [3] uvádí praktickou příručku z této oblasti. A to, že v podnikání jsou známá tři základní pravidla, která, když je budeme respektovat, nám umožní vliv rizika eliminovat či riziko zcela odstranit.

Tato tři základní pravidla nám říkají:

- Neriskuj víc, než kolik si můžeš dovolit ztratit
- Přemýšlej o pravděpodobnostech
- Neriskuj příliš pro málo

## 2.2 Strategie řízení rizik

Řízení rizik ve svém procesu využívá rozhodování, které je založeno na analýze rizika, jež napomáhá k navržení ideální strategie ovládnutí rizik. Pokud organizace využívá řízení rizik jednotně a systematicky, dochází pak k efektivnímu vynaložení prostředků nikoliv k anomáliím. K tvoření strategie je důležitý kvalitní monitoring, který přináší objektivní obraz o stavu organizace, na jehož základě je možné vytvořit schopnou strategii. [6]

K tvoření strategie je třeba přistupovat z pohledu pravděpodobnosti vzniku rizika a jeho dopadu na organizaci či nově vznikající projekt. Proto je potřeba vytvářet plány pro vypořádání se s rizikem. Strategie se s vývojem organizace neustále mění tak, aby byla připravena co nejlepší opatření k minimalizaci hrozícího rizika. [14]

Důležitou součástí pro tvorbu strategie a vedení strategického řízení je především schopnost rozeznat riziko včas a účinně ho řídit. To především v případech podnikatelských subjektů. Subjekty, které si včas neuvědomí velikost a sílu dopadu souvisejících rizik a nevytvoří si účinný mechanismus pro jejich řízení, riskují svou stabilitu, snižují zájem a důvěru investorů (sponzorů, veřejnosti) a tím zvyšují náklady na financování subjektu. [14]

## 2.3 Metody procesu řízení rizik a analýza rizik

Cíle v oblasti řízení rizika musí být v soudržnosti s těmi, které si podnikatel stanovil v oblasti strategického řízení podniku. Pokud by strategickým cílem podniku bylo přežití, pak by musel management podniku věnovat pozornost na snížení nákladů v souvislosti s diverzifikací odbytu či nákupu. [14]

Při procesu řízení rizik je nutné, aby management podniku zajišťoval zejména tyto činnosti:

- Analyzovat, sledovat, měřit a porozumět riziku, a to ve vnějším i vnitřním prostředí.

- Definovat cíle v oblasti snižování rizik podniku (rizika, která lze přehlédnout, která lze snížit, apod.).
- Stanovit a použít nejvhodnější metody snižování rizik do podmínek projektu nebo organizace.
- Vyhodnotit přínos rizikové strategie podniku v praxi a následně aplikoval vybranou metodu snižování rizika. [14]

Při řízení rizik je třeba následně po identifikování rizika s ním začít pracovat, a pečlivě jej zanalyzovat. K analýze nám slouží několik nástrojů, které mají za úkol rizika vyhodnotit, vhodnost jejich použití se liší dle potřeby. Analýzu rizik většinou chápeme jako proces definování hrozeb, jejich pravděpodobnosti uskutečnění a dopadu na organizaci. [14]

Jak je zřejmé, pojem analýzy rizik má více definování, což uvádí i Fotr [3] ve své knize, kde uvádí *„Analýza rizika se nechápe v odborné literatuře zcela jednotně. Převládající pojetí analýzy rizika chápe tuto analýzu jako proces rozčleněný do těchto dvou fází.“*

První ze dvou fází je identifikace rizik. Identifikována jsou rizika, jimiž jsou události, okolní faktory nebo jevy a jiné události s dopadem na organizaci a její aktiva. Nedílnou součástí identifikace rizik je tak stanovení důležitosti z hlediska pravděpodobnosti a velikosti dopadu. Stanovení důležitosti napomáhá k rozdělení pozornosti rizikům rozčleněným do skupin dle jejich významu. [3]

V druhé fázi sleduje Fotr [3] zásadní oproti jiným interpretacím a popisuje ji jako *„Stanovení velikosti rizika z hlediska dopadů výskytu rizik na výsledky firemních aktivit“* nebo aktivit organizací v našem případě, projektů aj. Jedná se tedy o měření rizika v podobě charakteristik typů rozdělení pravděpodobnosti dopadů v případě, že je možné dopad vyčíslit. Ke stanovení těchto rozdílů uplatňujeme především základní nástroje analýzy rizik. Samotné vyjádření kvantitativního charakteru je tvořeno vlastní částí analýzy rizik. Zde dochází v literatuře k rozdílům, protože někteří autoři identifikaci rizik chápou jako samostatnou fázi a do analýzy rizik ji nezařazují.

Samotný proces řízení rizik se skládá ze čtyř vzájemně propojených fází, které mají za úkol identifikaci, hodnocení, realizace opatření na snížení rizika a monitoring společně s kontrolou. [26]

Prvním krokem procesu je identifikace rizika, následují kroky hodnocení rizika a zjištění rozsahu možné ztráty, pravděpodobnosti výskytu ztráty. Následuje krok, který zahrnuje realizaci opatření pro snížení rizika a konečným krokem je kontrola a monitoring rizika.

Výsledkem tohoto procesu je celkové rozhodování se o riziku, které vyznačuje situaci, kdy si jedinec vybírá nejlepší akci z veškerých možných. Cílem tohoto rozhodovacího procesu je úspěch v budoucí situaci. [13]

Rozhodování v procesu řízení rizik lze rozdělit z pohledu informovanosti manažera na:

- **Rozhodování za jistoty** - manažer má při rozhodování všechny informace dostupné a s jistotou ví, jaká situace nastane a jaké mohou být důsledky.
- **Rozhodování za nejistoty** - manažer nemá k dispozici všechny nezbytné informace, budoucí situace, které mohou nastat, i jejich důsledky jsou známy, ale není jasná pravděpodobnost.
- **Rozhodování za rizika** - manažer zná situace, které mohou vzniknout, umí odhadnout pravděpodobnosti vzniku případných situací, ale neví přesně, která situace nastane. V tomto případě využívá své osobní zkušenosti, vychází z dřívějších poznatků a získává doplňkové významné informace. [15]

### 2.3.1 Identifikace rizik

Jde o nejdůležitější fázi při řízení rizik, identifikace a stanovení významnosti rizika se totiž následně promítne do analýz, které pracují pouze s faktory včas rozpoznávanými. V této fázi je důležité pro další kroky identifikovat co nejvíce rizikových faktorů. S identifikací v rizikovém managementu pomáhají určité nástroje. Mezi nejvýznamnější patří registry rizik s obsáhlým přehledem potenciálních rizikových faktorů. [3]

### 2.3.2 Hodnocení rizika

Tento krok je potřebný k rozhodnutí s jakými riziky je nutné počítat. Hodnocení rizik probíhá analýzou, která je prováděna na základě předchozího kroku. Analýza může být prováděna dvěma metodami, kvantitativní nebo kvalitativní. Kvantitativní metoda využívá matematického výpočtu pravděpodobnosti vzniku a dopadu rizika. U kvalitativní metody se závažnost dopadu a pravděpodobnost vzniku rizika určuje pomocí slovní nebo číselné

stupnice, která je předem určena. Jedná se o jednodušší metody k hodnocení rizika, avšak nejsou tak přesné, protože nepracují s finančním vyjádřením dopadu rizika, jako je tomu u metod kvantitativních, které jsou časově a informačně náročnější. [14]

### 2.3.3 Realizace opatření na snížení rizika

Jedná se o krok, který vede k plánování realizací opatření na snížení rizika. Je výhodnější riziku předcházet preventivně a snižovat tak možnost vzniku rizika. Většinou volíme mezi dvěma přístupy pro snížení rizika. Jde buď o ofenzivní přístup, kdy dochází k oslabení možných příčin vzniku rizika, nebo defenzivní přístup spočívající v soustředění na zmenšení nepříznivých důsledku. [14]

### 2.3.4 Monitoring a kontrola rizik

Při monitoringu je třeba neustále sledovat vývoj rizikových faktorů a efektivitu nastavených systémů řízení rizik. Monitoring by měl napomáhat v případech výskytu nových rizik k reakci dle připravených plánů, ale také by měl provádět monitorování nových příležitostí. Kontrola je důležitou částí řízení rizik a je potřebná z pohledu možného znehodnocení vynaloženého úsilí a prostředků na snižování rizika. [3]

## 2.4 Nástroje řízení rizik

Použití a aplikování nástrojů pro analyzování rizika je možné provést s různou mírou podrobnosti. To závisí na konkrétním riziku a všech dostupných informací o něm. Zvolený nástroj musí být v souladu s kritérii hodnocení rizika, která byla definována. V následujících odstavcích je uvedeno několik nástrojů pro řízení rizik. [14]

**Delphi** je nejběžnější metoda pro analýzu rizik, prováděna účelovými rozhovory a je často využívanou ve všech podnikatelských odvětvích. Metoda spočívá v účelově řízených rozhovorech s odborníky v organizaci a následném vytvoření souboru otázek použitých v dotazníku. Jedná se o metodu, při níž každý respondent odpovídá samostatně a vzájemně se tak nemohou ovlivňovat. Při metodě Delphi se často používá pro vyhodnocení odpovědí respondentů další způsoby analýzy jako například mapy rizik. Výhodou metody je menší náročnost na spotřebu zdrojů a času. [14]

**Matice rizik** je metoda určena k hodnocení rizika jeho pravděpodobnosti výskytu a dopadu na organizaci nebo projekt. Skupina expertů hodnotí rizika na základě zkušeností a zna-

lostí problematiky. Hodnoty jsou určeny pětistupňovou stupnicí a následně jsou vyobrazeny v diagramu, který bývá obvykle rozdělen do tří skupin dle hodnotitele, ale rozdělení na skupiny může být upraveno k potřebám hodnotitele a skupin tak může být i více. U každého rizika je zvlášť ohodnocen výskyt a dopad rizika a hodnoty jsou zaneseny do matice. Fotr [3] ve své publikaci uvádí pro příklad pětistupňovou stupnici od stupně velmi malého, malého, středního, vysokého až zvláště vysokého a také dodává, že stupnice není pevně dána a každý hodnotitel si může stupnici zvolit i stručnější nebo s jiným počtem stupňů.

**Check list** nebo chceme-li také kontrolní seznam spočívající v systematické kontrole a plnění předem stanovených podmínek a opatření. Kontrolní seznamy jsou tvořeny na základě charakteristiky sledovaného systému nebo činnosti, které souvisí s potencionálními dopady na organizaci, selhání prvků systému nebo vznikem škody. Jsou tvořeny méně nebo více obsáhlými seznamy a formuláři s otázkami, na něž je možné odpovědět pouze ano nebo ne. [26]

**What – if** analýza v českém prostředí také nazývána analýzou toho, co se stane když. Při použití této metody pak hledáme možné dopady vybraných situací v organizaci. Jedná se o spontánní diskusi zainteresovaných a zkušených lidí obeznámených s procesem, které si kladou otázky nebo úvahy o možných nehodách. Tato metoda je spíše lepší využitelná u nástroje identifikace rizika. [26]

Metodou složitější je pak Hazard Operation Process ve zkratce také **HAZOP**. Jedná se o analýzu ohrožení a provozuschopnosti, jež využívá spolupráce týmu spolu se systémovým přístupem k posuzování a identifikaci nebezpečných stavů. Cílem je identifikovat scénáře potenciálního rizika s návazností na provozuschopnost systému. Systém je rozdělen týmem na jednotlivé prvky, u nichž jsou posuzována kritická místa, a vyhodnocuje se potencionální riziko. Identifikované negativní dopady jsou formulovány v závěrečném výstupu v podobě doporučení vedoucím k zlepšení procesu. [15]

**Event Tree Analysis** označována jako ETA v češtině analýza stromu událostí je analytickou grafickou technikou používanou k vyhodnocení průběhu procesu a jeho událostí vedoucích k možné nehodě nebo poruše. Tato grafická metoda názorně zobrazuje sekvence činností. Znázorňuje všechny události, které se mohou v systému vyskytnout. Tato metoda počítá také s odezvou bezpečnostního systému a lidské činnosti. Výsledkem je graf, na jehož základě je možné vydedukovat různé scénáře nehody. [26]

**FMEA (Failure Mode & Effect Analysis)** česky analýza možných vad a jejich následků. Představuje analytickou metodu s cílem identifikovat místa možného vzniku vad, popřípadě poruch systému. Jedná se o velmi univerzální metodu, kterou je možné uplatnit v celé řadě oblastí, jimiž jsou řízení rizik, kvality nebo bezpečnosti. Přesto se s touto metodou nejčastěji setkáme ve výrobě, kde napomáhá k preventivním opatřením. Umožňuje identifikaci možné poruchy, chyby nebo vady včas a ty pak nemohou ovlivnit funkci systému, výslednou kvalitu nebo bezpečnost systému. Je to efektivní metoda ke snižování míry možných rizik, avšak je zapotřebí zkušený tým dobře obeznámený s analyzovaným systémem. [26]

**Analýza SWOT** přesto, že má v názvu analýza, je tato metoda využívána spíše v první fázi pro identifikaci. Její užití spočívá v identifikaci slabých i silných stránek spolu s příležitostmi a hrozbami. Následně jsou tyto stránky zaneseny do tzv. SWOT matice. V matici jsou pak tyto jednotlivé stránky rozděleny ještě na faktory interní, což jsou slabé a silné stránky, a na faktory externí, jimiž jsou příležitosti a hrozby. Název SWOT je pak odvozen ze čtyř počátečních písmen, z anglického:

- **S – strengths – silné stránky** – za ty považujeme vnitřní faktory mající vliv na silné postavení organizace nebo projektu na trhu.
- **W – weaknesses – slabé stránky** – druhý ze dvou vnitřních faktorů poukazující na slabiny uvnitř organizace nebo projektu, které oslabují postavení na trhu.
- **O – opportunities – příležitosti** – vnější faktory představují možnosti trhu, jejichž realizací může dojít k růstu a efektivnějšímu dosažení cíle.
- **T – threats - hrozby** – vnější nepříznivé faktory představující překážky pro chod organizace nebo projektu způsobené změnami v okolí podniku. Může se jednat o hrozbu úpadku nebo nebezpečí neúspěchu projektu, na což musí organizace rychle reagovat. [1]

**PEST analýza** – jedná se o analýzu vycházející z analýzy PESTLE a její využití je především při budování strategie organizací nebo při přípravě složitějšího projektu. Analyzuje prostředí, v němž se pohybuje organizace nebo je uskutečňován projekt. Jako analýza SWOT i PEST je zkratkou složenou ze začátečních slov identifikovaných faktorů následně vyobrazených v matici. Jedná se o faktory:

- **P – Politické** – jedná se o vlivy politické, ať už existující nebo potenciální

- **E – ekonomické** – vliv místní, národní nebo světové ekonomiky na organizaci či její projekty.
- **S – sociální** – vliv sociálních změn na fungování organizace nebo průběh projektu.
- **T – technologické** – jde o posouzení technologických faktorů pro fungování organizace nebo technologické zázemí pro proveditelnost projektu.

Všechny tyto faktory jsou významnými jevy, událostmi, vlivy a riziky v okolí organizace, které ovlivňují nebo mohou do budoucna ovlivnit chod organizace či projektu. [1]



### 3 START-UP ORGANIZACE

Téma Start-up je momentálně v podmínkách České republiky velkým fenoménem, přestože celosvětově jde o pojem známý už z počátků devadesátých let minulého století. Vzhledem k aktuálnosti tématu je třeba pro pochopení vysvětlit několik pojmů o fungování Start-up organizací nebo někdy také Start-up projektů.

#### 3.1 Vymezení pojmů start-up a jeho historie

Je nutno uvést, že název Start-up organizace nebo projekt nemá mnoho společného s doslovným překladem tohoto anglického slovního spojení a přesnou definici bychom hledali jen těžce. Názory na charakterizování a definování toho, co přesně je start-up, se mnohdy liší a převažují názory, že start-upem je firma, která ve svých začátcích není zcela finančně soběstačná a její prvotní snahou je nalézt investora. Pak také na svém začátku taková organizace nemá měřitelnou hodnotu své činnosti. Toto však popírají názory, že start-up organizací může být jakákoliv firma bez ohledu na její dobu existence nebo množství finančních prostředků. Spíše se jedná o jiný inovativní přístup k podnikání a tomu, proč vlastně podnikat v daném odvětví a jak fungovat jako podnikatelská organizace. [4]

Jednoduše by se dala charakterizovat start-up organizace firmou, jež se snaží o inovaci, která má za úkol vyplnit mezeru na trhu, tudíž nutně vznikne nový produkt, který se snaží uplatnit na neznámém trhu. Této interpretaci je pak velmi blízký výrok Rais [11] „*Startup je lidmi tvořená instituce určená k vytvoření nového produktu nebo služby za extrémně nejistých podmínek*“ [4]

Jak bylo již výše zmíněno, tak užívání označení firem jako start-up vešlo do širšího povědomí někdy v devadesátých letech minulého století hlavně díky rozmachu internetu. Samotný vznik tohoto výrazu je spojen s počátky vývoje inovativních technologií a oblastí Silicon Valley. Blank [29] pak považuje za zrod inovativních postupů vývoj technologií v druhé světové válce. Historie oblasti nedaleko San Francisca se datuje až do let 1938-1942 a do místa dnes známého jako Silicon Valley, kde dva absolventi Stanfordské univerzity (William Hewlett a David Packard) doma v garáži vyvíjí inovativní produkt, audio oscilátor. Stanfordská univerzita se po druhé světové válce rozhodla přilákat do této oblasti opět studenty podporováním jejich projektů a v oblasti pronajala některé své pozemky technologickým firmám, čímž podpořila studenty při jejich počátcích podnikání. Další vývoj oblasti Silicon Valley byl ovlivněn několika vlnami, které s sebou přinesly nástup no-

vých technologií, od vzniku internetu po dnes aktuální sociální sítě. V dnešní době jde o oblast s největší koncentrací IT průmyslu a možná i start-up organizací. [10]

## 3.2 Typologie rozdělení

Výše uvedený Blank [32] je jedním z investorů a akademiků, který se již několik let start-upům věnuje a rozdělil start-upy do několika kategorií. Jak sám uvádí v blogu věnovanému této tématice na webu Wall street journal, sám dospěl po 21 letech k závěru, že je několik různých typů start-upů, a to nejen z pohledu rozdílného přístupu lidí, ale také z pohledu financování a jejich strategií. Konkrétně jde o šest kategorií start-up organizací.

### 3.2.1 Lifestylové start-upy

Do této kategorie Blank [32] zařazuje lidi, kteří dokážou svůj koníček přetavit ve výdělečnou činnost, která jim následně vydělá na zaplacení účtů. Díky tomu, že je jejich koníček živí, mohou si ho tak užívat ještě více. Za příklad pak dává surfaře z pobřeží Kalifornie, kteří si výukou surfování vydělávají na živobytí.

### 3.2.2 Malý podnik

Jde o drtivou většinu začínajících podnikatelů z různorodých odvětví. Smyslem těchto start-upů je často osamostatnění se ve svém podnikání a být tak nezávislí, ale vydělat dostatek prostředků pro pokrytí výdajů rodiny nebo jednotlivce. Patří sem i menší firmy, které často zaměstnávají místní nebo rodinu. Jejich vstupní kapitál jsou jen jejich úspory, půjčky od rodinných příslušníků a blízkých nebo u banky. Z této kategorie se většinou nevyklube žádný projekt s enormní kapitálovou hodnotou, ale spíše podnik se sociální hodnotou v místě působení, kde mnohdy vytváří pracovní místa. [32]

### 3.2.3 Škálovatelný start-up

Do škálovatelných start-upů patří organizace, které již od začátku chtějí být velkými organizacemi, popoháněné investory k tomu, aby přinesly novou hodnotu. Investoři jim věří, že jejich vize může ovlivnit svět a na rozdíl od malých podnikatelů jejich zájem je generovat novou sociální hodnotu, kterou by bylo možné obchodovat na velkých trzích a zvyšovat tak hodnotu vkladu do organizace. Zárnými příklady pak jsou Google, Facebook nebo Skype aj. Škálovatelné start-upy jsou spojeny s investováním prostředků, u kterých je riziko ztráty, který jim jak uvádí Blake [32] „šílení“ investoři nabízí. Následně pak organizace

musí najmout ty nejlepší a nejchytřejší pracovníky, jejichž prací je najít opakovatelný a škálovatelný obchodní model. Když jej najdou, zaměří se na něj a za pomoci dalšího investování dochází k jeho prudké expanzi.

### 3.2.4 Start-up ke koupi

Jde o dnes velmi populární kategorii start-upu díky poměrně rychlému vývoji v odvětví internetu a mobilních aplikací. Díky tomuto rozvoji je možné produkovat produkty tohoto odvětví snadněji a s větším potenciálem v počtu uživatelů. Prostředky pro tyto projekty získává start-up organizace často prostřednictvím crowdfundingu nebo angel investorů a vzhledem k povaze investice mnohdy nedosáhnou hodnoty svého potenciálu. Důvodem bývá chybějící tlak ze strany klasického investora, který by vložil peníze do start-upu a získal tím podíl v jeho organizaci a tlačil by na zhodnocení jeho investice. Tyto typy start-up organizací často končí prodejem velkým společnostem za zlomek své potenciální hodnoty. [32]

### 3.2.5 Sociální start-up

Jde o podobně ambiciózní projekty a organizace, jako všechny ostatní, a daly by se přirovnat ke škálovatelným start-upům svou snahou přispět, aby se svět stal lepším místem pro život. Na rozdíl od nich svoji vytvořenou sociální hodnotu nechtějí přetavit ve finanční zisk nebo podíl na trhu, ale k přispívání sociálních hodnot do okolí a světa. Často se jedná o neziskové organizace, nadace nebo veřejně prospěšné iniciativy. [32]

### 3.2.6 Start-upy velkých firem

V dnešní společnosti i velké společnosti zjišťují, že škálovatelný a prodejní model nemusí fungovat primárně jen ve start-upech a začaly tak využívat start-up projekty za účelem pokrytí nových oblastí podnikání a zefektivňování procesů. Téměř většina velkých firem na trhu technologií dnes chápe nutnost vypořádat se se stále zvyšující vnější hrozbou za pomoci neustálé inovace. Pochopily, že je nutné pro zdravé fungování a růst organizace neustále inovovat a hledat nové obchodní modely k lepšímu uplatňování na trhu. Pro společnost to často znamená vytváření nových organizačních struktur a dovedností. [32]

Jak je vidět, každý ze start-upů je jiný ať už lidmi, kteří je vedou, tak způsobem určení a strategiemi financování. Také investoři již pochopili, že start-up organizace není jen malou společností využívající známých obchodních modelů rostoucí do velké korporátní společnosti, ale že se jedná o organizace využívající inovace při hledání nových obchodních modelů. [32]

### 3.3 Životní cyklus start-up projektů

Životní cyklus každého start-up projektu se může měnit vzhledem k jeho typu zaměření. Obecně je pak možné rozdělit vývoj start-up projektu do pěti obecně používaných fází rozvoje. [9] [18]

#### **Zárodečná fáze (seed)**

Počáteční fáze start-up organizace, v níž jsou vyřknuty první myšlenky a nápady. Jedná se o fázi spojenou s prvními investicemi do projektu. Dochází v ní k vývoji inovačních produktů, průzkumům prostředí trhu, přípravě podnikatelského plánu nebo k patentování prvních produktů aj. Již v této fázi dochází zřídka k prvním investicím pomocí tzv. zárodečného kapitálu, který představuje velké riziko a dlouhodobou návratnost. V této fázi je velkým rizikem špatně nastavený podnikatelský plán a strategie. [9]

#### **Startovací fáze (Start-up)**

Start-up fáze je spojena s prvním financováním chodu organizace, které již mají právní formu, zmapován trh a mají inovativní produkt připravený pro vstup na trh, ale zatím nezahájily jeho distribuci a negenerují tedy žádný zisk. Organizace jsou v této fázi financovány pomocí rizikového kapitálu, způsobem nazývaným startovní financování. [9] [18]

#### **Rozvojová fáze (development)**

V této fázi již organizace produkuje své produkty, prvními zákazníky je okolí organizace, ale i další skuteční zákazníci. V této fázi organizace poprvé zjišťuje, jak trh reaguje na její produkt nebo službu a získává první odezvy od zákazníků, což je pro její další rozvoj velmi důležité. Spolupracuje s finančními a obchodními partnery, vylepšuje a upravuje podnikatelský plán a tím směřuje projekt správným směrem. Finanční prostředky investorů pomáhají k umoření dluhů, spojených s investičními náklady v předchozích fázích. Dalo by se říci, že jde o nejdůležitější fázi v životním cyklu, protože zde dost start-up organizací skončí, také proto je dost často tato fáze označována za „Valley of Death“, česky údolí

smrti. Rizika této fáze jsou nejčastěji spjata s neuspokojivým odbytem produktu nebo službami na trhu nebo se špatným rozhodnutím při řízení organizace, protože organizace nemá dostatek prostředků na pokrytí nákladů spojených s chybným rozhodnutím.

Často se tato fáze ještě dělí na dva stupně dle jejich délky trvání, a to do 5 let na stupeň počáteční fáze rozvoje a nad pět let jako pokročilejší fázi rozvoje, v angličtině pak early stage a later stage. [9] [26]

### **Expanzivní fáze (expansion)**

Tato fáze je důležitá z důvodu investic, které nastartují organizaci k expanznímu růstu. Tyto investice se nazývají rozšiřující kapitál (expansion capital), ten napomáhá k rozšíření výrobních kapacit, profinancování pracovního kapitálu nebo k dalším inovacím produktu. V této fázi se start-up organizace soustředí na reorganizaci, která umožní vstup investora z klientské společnosti a první kroky k veřejné nabídce akcií tzv. IPO (Initial Public Offering). [9]

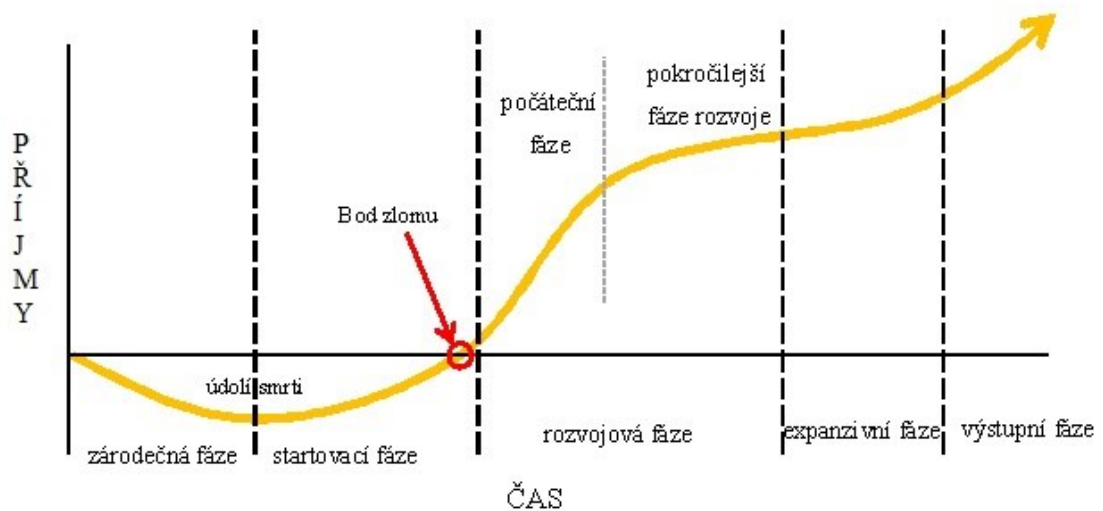
### **Výstupní fáze (exit)**

Organizace je již etablovaná na trhu, nakládá s vlastním kapitálem a investor zhodnocuje svoji poskytnutou investici. Po uplynutí sjednané doby investice dochází k vystoupení investora rizikového kapitálu ze společnosti, z toho plyne název *exit*, jimž je tento krok označován. Podmínky, za kterých investor opouští organizaci, jsou dohodnuty na úvodních jednáních při získávání této investice. Způsobu vystoupení je hned několik a většinou se jedná o pět následujících typů:

- Zpětné odkoupení – nejčastěji používaný a nejvýhodnější způsob. Původní vlastníci nebo management odkoupí od investora vlastní akcie.
- Prodej strategickému partnerovi – Prodej podílu nebo celé organizace strategickému partnerovi nebo jiné společnosti, která začlení organizaci do své obchodní struktury.
- Uvedením na burzu – Tento způsob výstupu investora se považuje za nejvýnosnější. Vstup na veřejný trh s cennými papíry je podmíněn velikostí společnosti a kontrolou její prosperity a je umožněn pouze dynamickým společností. Díky těmto faktorům, které musí splnit organizace před vstupem na burzu a díky dynamice rozvíjející se společnosti, jsou obchodníci na burzách ochotni zaplatit cenu, která značně převyšuje původní hodnotu investice investora.

- Refinancování – Tento případ výstupu investora nastává hlavně u organizací, které celkově změní ráz svého podnikání a stanou se z nich spíše klasické stabilní společnosti s pomalým růstem. Organizace již nejsou tak atraktivní pro rizikové investory a část podílu investora je nahrazena dlouhodobější investicí z řad konzervativních investorů. Tímto dochází také ke změně financování organizace.
  - Nedobrovolné vystoupení – Jedná se o předčasné vystoupení investora z organizace. K nedobrovolnému vystoupení investora dochází v případě neúspěchu investice. Investor se snaží o záchranu investice prodejem svého podílu za nižší cenu, prodejem jednotlivých aktiv organizace nebo přímou likvidací organizace.
- [9] [12] [18]

Křivka níže, na obrázku 1, zobrazuje průběh životního cyklu start-up organizace spolu s jednotlivými formami investic. Vyobrazuje také mezníky v životním cyklu, jež je nutné dosáhnout a překonat.



Obrázek 1 – Průběh životního cyklu start-up projektu [26]

### 3.4 Nejčastější formy a možnosti finanční podpory

Financování u start-upů je velmi důležitý pojem, je spojen s jejich expanzivním růstem. Řada start-upů má velké ambice a bez investic od investorů by je naplňoval výrazně déle a těžce. Nalezení investora znamená pro řadu start-upů nastartování jejich byznys plánu k dosažení touhy po tom dosáhnout něčeho velkého a dotáhnout jejich projekt do vysněného cíle.

Finanční podporování je riziko, které podstupuje především investor, ale i sama start-up organizace. Oba v tomto riziku vidí i příležitost. Jednou z prvních investic je často vlastní zdroj finančních prostředků, dalšími možnostmi jsou bankovní a nebankovní instituce. České bankovní prostředí je k financování start-up organizací méně nakloněno, hlavně z důvodu rizikovosti investice. Z toho důvodu jsou pro financování hojně vyhledávány a využívány tzv. business angels. Jedná se o lidi z oboru, do kterého investují, nebo investoři se zaměřením na start-upy v daném odvětví. Jejich investování spočívá v koupi podílu ve start-up organizaci. Posledním a velmi moderním způsobem je tzv. inkubátor, který nabízí zázemí pro podnikání, poradenství, finanční zdroje a mnoho dalších výhod v podobě podpory start-upu. [33]

S investicemi ve start-up organizacích se pojí hlavně pojem rizikový kapitál. S každou fází životního cyklu je spojena nějaká forma investice, které jsou uvedeny níže. [12]

#### 3.4.1 FFF (Family, Friends & Floods)

Volně přeloženo do češtiny jako rodina, přátelé a pošetilci. V Silicon Valley je to častý způsob získání prvních prostředků pro start-up. Jde o příspěvky od blízkého okolí, většina z těchto podporovatelů nepočítá s návratem jejich investice, a proto nejsou ani finanční částky příliš velké. [28]

#### 3.4.2 Rizikový kapitál (Venture Capital)

Rizikový kapitál, v angličtině venture capital, je využíván hojně v prostředí start-up organizací především z důvodu nedostupnosti možnosti klasického způsobu financování bankovními a nebankovními institucemi. Umožňuje podporu malých a středních firem v podobě různých fondů především pak v technologických a informačních odvětvích, kterým se konzervativní investiční instituce vyhýbají z důvodu neznalosti prostředí. Konzer-

vativní instituce nejsou schopny riziko odhadnout a často je pro ně riziko příliš vysoké. [12]

Mezi formy rizikového kapitálu patří venture capital, který lze přeložit jako rizikový a rozvojový kapitál. Tento překlad podtrhuje význam těchto investic, kdy rizikový kapitál většinou vstupuje do vznikajících projektů a jejich cílem je zahájení a realizace inovační myšlenky. Rozvojový kapitál pak vstupuje do projektů, které již jsou v běhu a nemají dostatek prostředků na expanzi. [25]

### 3.4.3 Andělský investor (Business Angels)

V prostředí start-up organizací se používá spíše anglické pojmenování „business angels“ nebo také „angel investoři“ aj. Dle CzechInvest [19] je to „*individuální investor využívající vlastní kapitál na financování perspektivních malých a středních podniků s výrazným růstovým potenciálem s cílem zhodnocení vložených prostředků*“. Tyto prostředky jsou využity jak v zárodečné fázi, tak i při expanzi a přináší s sebou často kromě finančních prostředků také určité know-how v podobě odborných znalostí a případně i kontakty na strategické partnery. Investice jsou pro předem stanovené období, na jehož konci vystoupí investor odprodejem svého podílu. [19]

Angel investoři nehledají jen start-up organizace s nejvyšším výnosem na konci jejich investice, ale hledají většinou oblast, v níž se mohou aktivně angažovat a využívat své zkušenosti a kontakty pro podporu růstu start-upu, do kterého investovali. Tito investoři se často sdružují v různých sítích, kde mají možnost si efektivně vyměňovat informace. [19]

### 3.4.4 Crowdfunding

V dnešní době jde o hojně používaný model investic. Jedná se o proces, při kterém se určitá skupina uživatelů z davu (crowdu) finančně skládají na podporu k realizaci projektu. „Crowdfunding“ lze tedy volně přeložit jako hromadné financování. Toto sbírání finančních prostředků probíhá většinou prostřednictvím internetového serveru, kde organizace prezentuje svůj projekt a snaží se přilákat dostatečné množství uživatelů, ochotných poskytnout finanční prostředky k realizaci projektu. Start-up organizace se touto formou snaží získat část prostředků pro svůj projekt. Tento způsob investování má výhody, že odpadájí některé povinnosti, které musí start-up organizace dodržovat v případě, že do ní investuje samostatný investor, jako je možnost investora zasahovat do projektu. [21] [22]



### 3.4.5 Inkubátory

Jedná se většinou o vědeckotechnické parky, podnikatelská a inovační centra na podporu rozvoje inovací. Vědeckotechnické parky, inkubátory a inovační centra často úzce spolupracují s vysokými školami, výzkumnými ústavy nebo jsou zřízeny krajem či městem. Zaměřují se na technologickou oblast a podporují hlavně fungující start-up organizace v jejich začátcích. Pomáhají například tím, že poskytují různé služby v rámci inkubátoru, ať už pronájem kancelářských prostor, různá školení, pomoc s marketingem nebo pomoc s poskytnutím a navázáním kontaktů v daném oboru. [34]

### 3.4.6 Akcelerátory

Tento způsob je podobný inkubátoru, také se jedná o soukromé společnosti a instituce zřizované kraji, městy nebo vysokými školami a univerzitami, avšak akcelerátor je určen start-upům k akceleraci růstu. Akcelerátory k růstu pomáhají například mentoringem, při nichž využívají start-up organizace setkání s experty ve svých oborech, k načerpání vědomostí využitelných k dalšímu růstu. Dalšími možnostmi podpory může být networking, tedy setkávání se s partnery z oboru nebo pomoc s optimalizací podnikatelského plánu, často výměnou za podíl v organizaci. [34]

### 3.4.7 Další možnosti podpory start-up organizací

Způsobů podporování start-up organizací je celá řada. Start-up organizace mohou tedy získat finanční podporu i jinými způsoby, jako jsou různé granty, dotační programy nebo i soutěže. Může jít také o dluhové financování, ať už klasickými bankami nebo bankami specializovanými na činnost investičního charakteru. [7]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ START-UP ORGANIZACE

Pro tvorbu závěrečné práce jsem spolupracoval se Start-up organizací s názvem „Reservio“, která sídlí v Brně. Jedná se o start-up působící v IT s produktem online rezervačního systému. Produkt umožňuje škálovatelné využití od klasických použití až po specificky navržené systémy, které se neustále snaží zlepšovat a nabízí k nim plnou podporu pro uživatele. Start-up začal své působení již v roce 2012 v akcelérátoru StarCube Jihomoravského inovačního centra, kde začal pracovat na aplikaci rezervačního systému. Již po několika měsících se organizaci podařilo získat investora a po roce jít s produktem na trh. Po více jak třech letech vývoje a inovování produktu se dnes jejich rezervační systém díky své škálovatelnosti a bohaté jazykové podpoře řadí mezi světovou špičku. Dnes má Reservio přes 75 000 uživatelů ve více jak 57 zemích světa. [28]

### Akcelérátor StarCube

Jde o tříměsíční program pro začínající technologické start-upy s inovativními technologickými nápady. V rámci třech měsíců si start-up organizace projde semináři a konzultacemi o jejich dalším působení v podnikání od zformování své organizace až po strategii tak, aby byla organizace schopna po absolvování akcelérátoru působit dál na trhu. Akcelérátor nabízí start-upům možnosti využít zkušenosti mentorů a partnerů Jihomoravského inovačního centra, což pomáhá k rychlejšímu vývoji a uvedení na trh. Start-up může využít pro svůj rozvoj v akcelérátoru nespočet výhod a rozvoj je tak mnohem jednodušší s jistějším výsledkem, proto je také každoročně uvolněn omezený počet míst. [24]



Obrázek 2 – Logo [31]

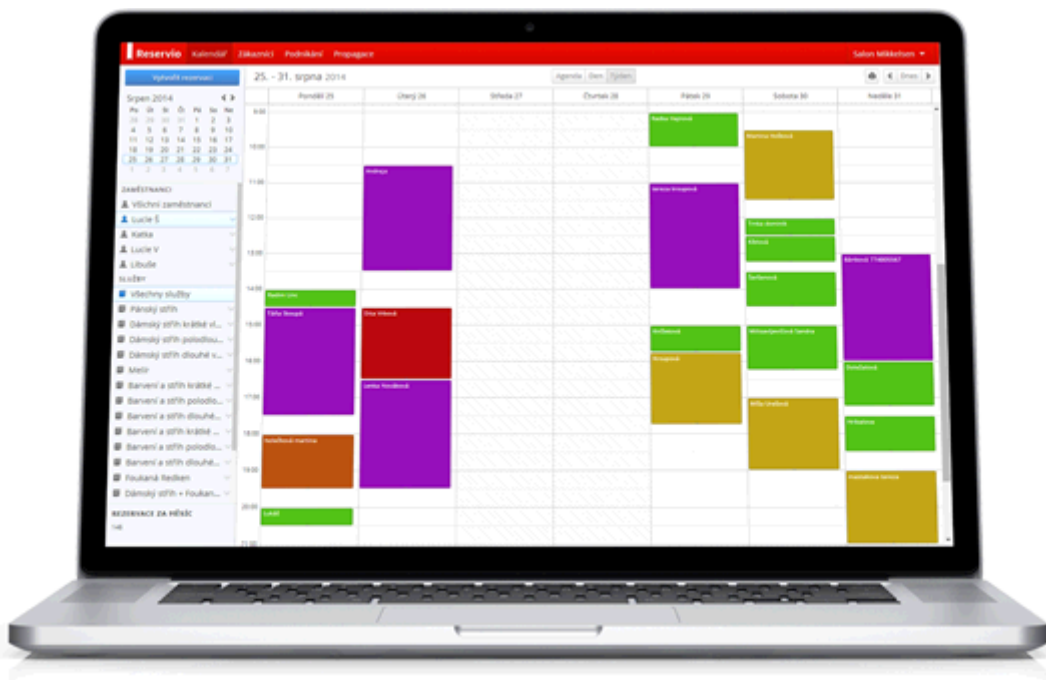
### Reservio

Jde o škálovatelný start-up přinášející novou technologii v rezervačních systémech, také díky tomu se hned po několika málo letech dostal do světové špičky ve svém oboru. Start-up je v rozvojové fázi, kdy se snaží o neustálou inovaci svého produktu a díky investorovi, který do organizace přišel krátce po jejím založení, se organizace v této fázi může více soustředit na rozvoj a na zlepšování produktu. Nemusí v této fázi uměřovat nějaké podstat-

nější dluhy z předchozích fází svého životního cyklu, s níž jí pomohl akcelerátor StartCube.

Do start-up organizace bylo investováno od jejího počátku hned několika možnostmi od akcelerátoru, který organizaci umožnil využití jeho služeb včetně prostor. Dále pak start-up získal investici v podobě rizikového kapitálu v kombinaci s andělským investorem.

Celou společnost zajišťuje jeden jednatel spolu s dalšími sedmi zaměstnanci a několika externisty, kteří pomáhají s marketingem. Organizace nemá pevně danou strukturu.



Obrázek 3 – Ilustrativní ukázka systému Reservio [31]

## 5 POPIS ŘÍZENÍ RIZIK V ORGANIZACI

Pro organizaci, jako je start-up, je velmi složité, ale o to více důležité, pracovat s řízením rizik, protože se často jedná o společnosti, u nichž zprvu dojde k obrovské expanzi, která s sebou do budoucna přináší mnoho rizik. Pro příklad vybraný start-up roste meziročně několikanásobně a tento růst si chce udržet.

### 5.1 Řízení rizik

Aktiva společnosti ohrožuje mnoho rizik, vzhledem k charakteru organizace hrozí nejvíce tržní riziko, informační riziko a momentálně i riziko spojené s lidským činitelem. Vzhledem k počtu těchto rizikům je jejich řízení nezbytnou činností organizace.

Start-up organizace si je rizik vědoma a provádí si analýzy spojené s tržním rizikem, od získávání zpětné vazby zákazníků až po vyhodnocování produktu vedoucí k jeho neustálé inovaci. Organizace také provádí monitoring trhu od sledování konkurence až po zjišťování potřeb zákazníka. Zjišťování potřeb zákazníka bere jako velmi důležitou složku řízení tržního rizika a snaží se tímto snižovat riziko odlivu uživatelů. Pomocí kvalitativních metod od osobních testů, rozhovorů až po dotazníky. Používá také kvantitativní metody jako je analýza dat uživatelů.

Řízení rizik v oblasti informačních rizik organizace řeší kódování dat uživatelů pomocí 128-bitovým SSL kódováním. Díky tomu jsou data uživatelů chráněna při využívání a práci se systémem. Organizace se také snaží o snižování rizika selhání serveru pomocí CDN služeb, aby snížila nápor na server. Organizace také provádí v rámci řízení informačních rizik zálohování všech dat tak, aby nebyla poškozena, zcizena nebo ztracena.

#### 128-bitové SSL kódování (Secure Sockets Layer)

Jedná se o protokol definující způsob šifrování a autentizaci komunikujících stran. Před přenosem mezi komunikujícími stranami si obě strany ověří totožnost s využitím certifikátu a techniky veřejných a privátních klíčů. Po ověření dojde k výměně bezpečnostních informací, na základě kterých je sestaveno SSL spojení. Následný přenos je také šifrován pomocí SSL. Dříve se tento způsob kódování využíval hlavně při vzdáleném přístupu do podnikové sítě skrze webový prohlížeč, ale dnes je možné jej využít i k plnohodnotnému přístupu do podnikové sítě skrze SSL klienta, který pro přístup vytvoří zabezpečený tunel k toku dat při komunikaci mezi uživateli. [23]

### CDN Služby (Content Delivery Network)

Jedná se o technologii umožňující rozdělení obsahu do více serverů po celém světě a návštěvník tak dostane obsah vždy ze serveru jemu lokálně nejbližšímu, což zrychluje práci s obsahem. Dalším benefitem je stabilnější server při práci s větším množstvím obsahu, díky čemuž nedochází při špičkách přenosu k selhání připojení do serveru. [20]

Riziko spojené s lidským činitelem pociťuje organizace především v nedostatku pracovní síly na trhu a potřebě udržet si kmenové zaměstnance. Organizace řídí tato rizika analyzováním možností, jak zlepšit nábor nových pracovníků z oblasti IT a marketingu. V náboru nových zaměstnanců organizace přistoupila k novému způsobu náboru a zve zájemce o práci na jeden pracovní den v kolektivu firmy a tím se snaží potencionálním uchazečům ukázat benefity pracovního prostředí, které zázemí start-upu nabízí. Dalším opatřením je udržování vysokého standardu pracoviště implementováním moderních prvků do pracovního prostředí, jako je odpočinková místnost a např. kvalitní ergonomický nábytek pro práci u počítače. Organizace si také periodicky zve na jeden pracovní den externisty ze spřátelených firem k tomu, aby s nimi porovnal úroveň pracovního prostředí. Na základě pracovního dne s externistou následně vyhodnotí plusy a mínusy pracovního prostředí a snaží se o zlepšení úrovně pracovního prostředí.

Řízení rizik je prováděno jednatelem společnosti za pomoci marketingových pracovníků, kteří pomáhají s riziky z oblasti tržní, která jsou v této fázi pro organizaci hrozbou. Pomáhají s ideálním nastavením produktu, snaží se o získávání a vyhodnocování dat od uživatelů a ta pak předávat inovačnímu týmu, který se snaží o zlepšování používání produktu. Jedním z posledních vylepšení produktu v tomto ohledu bylo propojení rezervačního systému s připomínáním rezervace pomocí SMS, čímž se podařilo snížit procento zákazníků uživatelů Reservia, kteří se nedostavili na rezervovaný termín.

## 6 IDENTIFIKACE A HODNOCENÍ RIZIK

Identifikování a hodnocení rizik probíhalo metodou Delphi, která využívá dotazníků s hodnocením pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika na organizaci. Do dotazníků každý pracovník samostatně zapisoval rizika, u nichž následně ohodnotil pravděpodobnost výskytu a dopadu rizika na organizaci. Po následné identifikaci a ohodnocení rizik jsou výsledky promítnuty při analýze rizik do mapy rizik, která je rozdělena do čtyř kvadrantů dle míry rizika. Pomocí této mapy je možné analyzovat nejzávažnější rizika pro start-up organizaci a navrhnout opatření na jejich eliminaci. Opatření se navrhnou pouze pro rizika v kvadrantech významných a kritických hodnot.

### 6.1 Identifikace rizik

Identifikaci předcházela rozhovor se zaměstnanci start-up organizace, obeznámení s riziky, jeho kategoriemi a na jeho závěru vyplnili zaměstnanci dotazník. Dotazník mohl každý ze zaměstnanců vyplnit na svém počítači v soukromí díky umístění na webových službách Google Forms. Do dotazníku uváděli rizika spolu s hodnocením výskytu a dopadu na organizaci. Byla zde také možnost zapsat další rizika bez ohledu na určení kategorie, ta byla přiřazena až posléze. Rizika byla rozřazena do kategorií dle teoretické části této práce na rizika technologická, výrobní, ekonomická, legislativní, informační, tržní a rizika spojená s lidským činitelem.

### 6.2 Hodnocení rizik

Hodnocení rizik je provedeno metodou Delphi, která je nejběžněji používanou metodou v organizacích. Není tak časově náročná, což vybraná start-up organizace uvítala a pro tyto účely je dostačující metodou, která pomáhá jak s identifikací rizik při rozhovorech, tak následně k ohodnocení rizik. Hodnocení je využito v další kapitole při analyzování rizik v matici rizik, a proto bylo užito pětistupňové stupnice od stupně 1. do 5. stupně. Hodnocení je doplněno za celou kategorii slovním hodnocením bez rozdělení jednotlivých rizik, která uváděli a hodnotili respondenti.

### 6.2.1 Riziko technologické

Jedná se o rizika pro prostředí start-up organizace přirozené a vlastně se s ním potýkají neustále a jsou schopni rychle a flexibilně jej řešit, což se také ukázalo na odpovědích, kterých v této kategorii nebylo mnoho.

Tabulka 1 – Vyhodnocení technologických rizik [vlastní zpracování]

| <b>Riziko</b>  | <b>Hodnocení výskytu</b> | <b>Hodnocení dopadu</b> |
|--|--------------------------|-------------------------|
| Špatně zvolená technologie produktu                          | 1                        | 3                       |
| Bezpečnostní chyba produktu                                  | 1                        | 5                       |
| Technická zaostalost aplikace                                | 3                        | 5                       |
| Chyba aplikace   | 4                        | 1                       |
| Kritická chyba v aplikaci                                    | 5                        | 2                       |
| Špatná aktualizace systému vedoucí ke vzniku chyb v aplikaci | 5                        | 3                       |
| <b>Hodnocení technologických rizik</b>                       | <b>3,16</b>              | <b>3,16</b>             |

#### Hodnocení technologického rizika

Z odpovědí vyplynulo, že toto riziko zaměstnanci nepovažují za tolik závažné pro organizaci a také jejich význam byl podobný. Za největší riziko považují chyby v aplikaci, které mohou znamenat problémy v užívání aplikace. K chybám ve fungující aplikaci zpravidla dochází po aktualizaci, kdy je riziko, že nový prvek se nebude chovat dle předpokladu a aplikace tak může mít problém s funkčností. Je dobré, že si členové organizace také uvědomují rizika zaostalosti technologie.



### 6.2.2 Výrobní riziko

Jedná se o rizika spojená s výrobou produktu. V tomto případě se jedná o rizika vycházející z prostředků využívaných k produkci webové aplikace, tudíž z počítačového vybavení kanceláře, serverů s výpočetní kapacitou aj.

Tabulka 2 – Vyhodnocení výrobních rizik [vlastní zpracování]

| Riziko                                   | Hodnocení výskytu | Hodnocení dopadu |
|--|-------------------|------------------|
| Porucha počítačů                         | 2,25              | 2                |
| Technický problém s kanceláří            | 1                 | 2                |
| Odchod klíčového zaměstnance             | 2                 | 3,5              |
| Dlouhodobá nemoc klíčového zaměstnance   | 1                 | 3                |
| Výpadek vzdáleného pracovního serveru    | 2                 | 5                |
| Výpadek webových služeb od subdodavatelů | 2                 | 2                |
| Výpadek zaslání oznámení klientům        | 2                 | 3                |
| Ztráta vývojového týmu                   | 3                 | 3                |
| Ztráta technického ředitele              | 3                 | 5                |
| Výpadek internetu                        | 3                 | 5                |
| <b>Hodnocení výrobních rizik</b>         | <b>2,13</b>       | <b>3,35</b>      |

#### Hodnocení výrobního rizika

Riziko je pro organizaci podstatné a jako nejzásadnější bylo ohodnoceno riziko výpadku vzdáleného serveru, který by znamenal ochromení výroby. Organizace působí celosvětově a tento výpadek by ochromil její fungování. Ve výrobních rizicích je také uvedeno riziko odchodu klíčového zaměstnance, vývojového týmu nebo technického ředitele. I toto by znamenalo výpadek ve výrobě a produkci, protože by tito zaměstnanci snížili razantní způsobem počet zaměstnanců organizace a tím lidské zdroje nutné k produkci.

### 6.2.3 Ekonomické riziko

Ekonomické riziko je spojeno hlavně s náklady na výrobní zdroje. Může také představovat riziko nutnosti finančních prostředků k pokrytí dluhu nebo nutných finančních prostředků k budoucímu růstu. Avšak se nejedná pouze o rizika spojená s náklady na výrobu, ale také se jedná o ekonomické činitele ekonomik.

Tabulka 3 – Vyhodnocení ekonomických rizik [vlastní zpracování]

| Riziko   | Hodnocení výskytu | Hodnocení dopadu |
|--|-------------------|------------------|
| Propad kurzu koruny  | 1                 | 2                |
| Ekonomický propad důležitého trhu                              | 1                 | 3                |
| Nedostatek peněz na chod firmy                                 | 1                 | 5                |
| Zvýšení nájmu kanceláře  | 2                 | 2                |
| Špatné hospodaření s prostředky                                | 2                 | 4                |
| Špatné využívání prostředku placených subdodavatelských služeb | 3                 | 2                |
| Zvýšení cen licencí software programů                          | 3                 | 2                |
| <b>Hodnocení ekonomických rizik</b>                            | <b>1,8</b>        | <b>2,86</b>      |

#### Hodnocení ekonomického rizika

Organizace se spíše bojí rizik spojených s ekonomickými činiteli, ať už trhu domácího či zahraničních trhů, kde působí. Nejzávažnější dopad vidí v nedostatku prostředků, ale nepředpokládá, že by k tomuto mělo dojít. Žádný z respondentů neuvedl riziko nedostatku prostředků k dalšímu růstu nebo obavu z nedostání si závazků vůči investorovi. Zaměstnanci si uvědomují riziko špatně investovaných prostředků do webových služeb subdodavatelů, které by mohly vést k jejich promrhání. Taktéž jsou rizikem trhy s nestabilní ekonomikou.

### 6.2.4 Legislativní riziko

Rizika legislativní pro organizaci představují změny zákonů všude, kde působí. Mohou to být i právní spory o značku nebo know-how.

Tabulka 4 – Vyhodnocení legislativních rizik [vlastní zpracování]

| Riziko   | Hodnocení výskytu | Hodnocení dopadu |
|--|-------------------|------------------|
| Právní spor o kód (know-how)   | 1                 | 4                |
| Změny zákonů v ochraně dat na strategickém trhu                      | 2                 | 2                |
| Právní spor o ochrannou známku nebo jiné duševní vlastnictví         | 2                 | 2                |
| Výrazná legislativní změna v podnikatelském prostředí                | 2                 | 3                |
| Legislativní možnost využívání značky „Reservio“ u konkurenční firmy | 2                 | 4                |
| Změny legislativy v podnikatelském prostředí                         | 2                 | 4                |
| Legislativní omezení nakupovat služby v zahraničí                    | 3                 | 4                |
| Ekonomicko-politické problémy trhu nejsilnějšího odběratelského      | 4                 | 3                |
| <b>Hodnocení legislativních rizik</b>                                | <b>2,25</b>       | <b>3,25</b>      |

#### Hodnocení legislativního rizika

Nikdo z respondentů nedal žádnému z rizik dopad vyšší jak stupeň 4. a nepocítují v této kategorii zásadní rizika s dopadem na organizaci. Z dotazníku a brainstormingu vychází najevo, že v této kategorii cítí určitou flexibilitu při vypořádáváním se s tímto rizikem. Nejzásadnější riziko je v ekonomicko-politických problémech trhu nejsilnějšího odběratele, což je země Jižní Ameriky, kde politická situace není stále moc stabilní. Do budoucna by politické, legislativní a ekonomické změny v těchto zemích mohly znamenat pro organizaci zásadní problémy. Respondenti mají také obavy z právních sporů o značku a know-how společnosti, které jsou rozhodně na místě. Spory o značku a technologická řešení jsou v tomto odvětví dnes již na denním pořádku.

### 6.2.5 Informační riziko

Informační rizika jsou u organizace využívající primárně informační technologie velmi častá a odráží se v každodenním fungování společnosti.

Tabulka 5 - Vyhodnocení informačních rizik [vlastní zpracování]

| Riziko   | Hodnocení výskytu | Hodnocení dopadu |
|--|-------------------|------------------|
| Ztráta záloh   | 1                 | 3                |
| Výpadek serverů potřebných pro vstup do aplikace               | 1                 | 4                |
| Riziko hackerského útoku                                       | 1                 | 4                |
| Únik citlivých dat hackerským útokem                           | 2                 | 4                |
| Poškození dat na serveru                                       | 2                 | 4                |
| Hackerský útok vedoucí k vyřazení internetové domény z provozu | 2                 | 4                |
| Únik citlivých dat   | 3                 | 4                |
| <b>Hodnocení informačních rizik</b>                            | <b>1,71</b>       | <b>3,86</b>      |

#### Hodnocení informačního rizika

Jde o rizika s velkým dopadem na vybranou start-up organizaci, ale s menším výskytem, a to především z důvodu již prováděných opatření ke snížení tohoto rizika. Většina respondentů uvedla únik nebo ztrátu dat, což je určitě pro společnost zásadní problém. Riziko se snaží organizace již nyní eliminovat šifrováním dat při komunikaci a zálohováním. Dalším rizikem je výpadek serverů pro vstup do aplikace. Toto riziko a jeho častý výskyt by se mohlo projevit na snížení zájmu o produkt, protože v důsledku zneprístupnění by vznikly problémy s užíváním aplikace. Hackerské útoky jsou pak něco, s čím tato organizace již počítá a brání se proti těmto útokům, jak je uvedeno výše, šifrováním dat a také antivirovou ochranou.

### 6.2.6 Tržní rizika

Tato rizika jsou spojena s neúspěchem organizace na trhu. Jsou spojena s prodejem služby, produktu a s konkurencí na trhu.

Tabulka 6 – Vyhodnocení tržních rizik [vlastní zpracování]

| Riziko  | Hodnocení výskytu | Hodnocení dopadu |
|---|-------------------|------------------|
| Změna spotřebitelských preferencí                       | 1                 | 3                |
| Problém se značkou                                      | 1                 | 4                |
| Příchod silné konkurence                                | 3                 | 3,75             |
| Špatná propagace produktu                               | 3                 | 3                |
| Nízký přísun nových zákazníků                           | 3                 | 4                |
| Nedostatečná kvalita produktu                           | 3                 | 4                |
| Konkurence začne nabízet efektivnější a levnější řešení | 4                 | 4,5              |
| <b>Hodnocení tržních rizik</b>                          | <b>2,57</b>       | <b>3,75</b>      |

### Hodnocení tržního rizika

V dotazníku na tuto otázku odpověděli všichni nejméně jednou možností a je vidět, že si organizace uvědomuje důležitost tržního rizika. Mezi nejčastější odpověď patří „Příchod silné konkurence“. Silnou konkurenci je možné si představit pod společností, která nabízí webové produkty, má velké portfolio uživatelů a doplněk v podobě rezervačního systému by jí přilákal další zákazníky. Nejednalo by se tedy o organizaci nabízející primárně rezervační aplikaci, ale spíše o organizaci, která by začala nabízet tuto službu u již stávajících produktů. Pro vybraný start-up by to znamenalo odliv uživatelů, kteří buď některé služby konkurenční společnosti už využívají, nebo je přiláká komplexnější řešení. Dále se v dotazníku objevují odpovědi spojených s produktem, jeho propagací a kvalitou, což se může projevit hlavně v době příchodu silné konkurence na trh a může se projevit negativně, ale i pozitivně. Pozitivum by se mohlo projevit v případě, že by toho organizace využila k razantnímu vylepšení produktu a byla by schopna rozšířit i nabídku produktů.

### 6.2.7 Rizika spojená s lidským činitelem

Mezi tato rizika patří, jak chyby vyvolané špatným rozhodnutím člověk, tak také chyby v řízení lidských zdrojů.

Tabulka 7 - Vyhodnocení rizik spojených s lidským činitelem [vlastní zpracování]

| Riziko  | Hodnocení výskytu | Hodnocení dopadu |
|---|-------------------|------------------|
| Vynesení know-how   | 2                 | 2,5              |
| Únik dat úmyslem zaměstnance  | 1                 | 3                |
| Lidská chyba technického typu   | 1                 | 5                |
| Špatné personální vedení  | 2                 | 2                |
| Osobní nehody ve vedení firmy   | 2                 | 4                |
| Krádež citlivých dat zaměstnancem   | 2                 | 5                |
| Unik dat chybou nebo úmyslem zaměstnance                                  | 3                 | 3                |
| Špatné mezilidské vztahy  | 3                 | 3                |
| Špatné plánování a řízení projektů  | 3                 | 4                |
| Malé zkušenosti vedoucích pracovníků s vedením lidí nebo pracovní skupiny | 5                 | 5                |
| Pouze online komunikace mezi zaměstnanci                                  | 5                 | 5                |
| Špatné posuzování výkonu pracovníků                                       | 5                 | 5                |
| <b>Hodnocení rizik spojených s lidským činitelem</b>                      | <b>2,83</b>       | <b>3,88</b>      |

### Hodnocení rizika spojeného s lidským činitelem

Tato kategorie je hodnocena velmi rizikově, otázkou však je, zda nejde o subjektivní zařazení hodnotících. Každopádně se zde několikrát objevují rizika spojená s řízením lidských zdrojů od špatného vedení zaměstnanců, jejich hodnocení až po nehody ve vedení organizace. U těchto rizik respondenti vidí kritický dopad pro organizaci a i výskyt je poměrně častý. Jedná se o závažné riziko pro organizaci, protože se skládá pouze z pár zaměstnanců a hledání nových pracovních sil by pro ni znamenalo velký problém. Dalšími riziky je špatné nakládání s daty organizace, ke kterým mají zaměstnanci momentálně volnější přístup a mohou s nimi nakládat. Je to pro organizaci značně rizikové a neefektivní vzhledem k vynaloženým prostředkům proti vnějšímu zneužití nebo odcizení dat.

## 6.3 Matice rizik

Rizika jsou analyzována pomocí metody matice rizik, do které jsou zaneseny hodnoty rizikových kategorií zjištěných pomocí dotazníku. V dotazníku byla využita pětistupňová stupnice pro hodnocení každého rizika v kategorii zvlášť. Hodnocení bylo zvoleno v přípa-

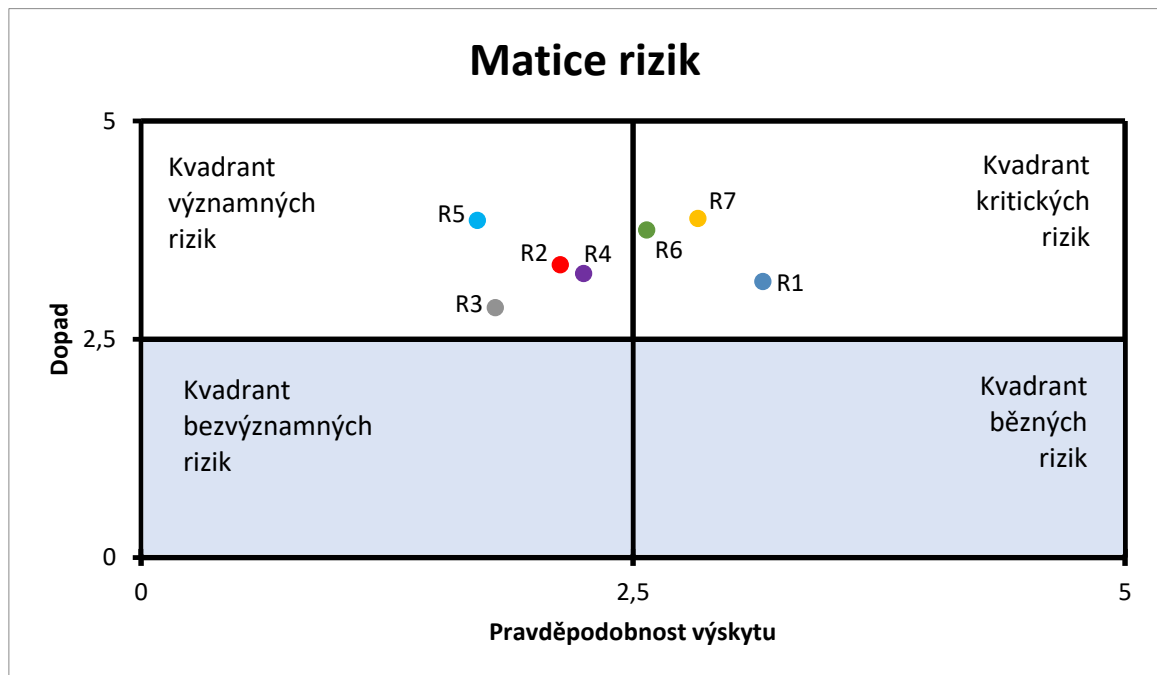
dě pravděpodobnosti výskytu od nízké hodnoty 1., která byla slovně určena jako „velmi nízký“ výskyt až po nejvyšší hodnotu 5. určenou jako „velmi častý“ výskyt. Obdobně tomu bylo u dopadu rizika, kde 1. stupeň slovně znamenal „zanedbatelný“ dopad a 5. stupeň „kritický“ dopad na organizaci. Hodnoty, které jsou použity v matici, vychází z průměru jednotlivých rizik ohodnocených respondenty.

Matrice rizika byla pro tuto analýzu rozdělena na čtyři kvadranty od bezvýznamných a běžných rizik ve spodní části, kde je dopad a pravděpodobnost výskytu na malých hodnotách až po významná a kritická rizika v horní části mapy s vysokými hodnotami výskytu a dopadu. Pro rizika horních dvou kvadrantu budou navržena opatření.

Tabulka 8 – Seznam rizik a hodnocen výskytu a dopadu [vlastní zpracování]

| <b>SEZNAM RIZIK</b> |                                    |                          |                         |
|---------------------|------------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| <b>Označení</b>     | <b>Název rizika</b>                | <b>Hodnocení výskytu</b> | <b>Hodnocení dopadu</b> |
| <b>R1</b>           | Technologické riziko               | 3,16                     | 3,16                    |
| <b>R2</b>           | Výrobní riziko                     | 2,13                     | 3,35                    |
| <b>R3</b>           | Ekonomické riziko                  | 1,8                      | 2,86                    |
| <b>R4</b>           | Legislativní riziko                | 2,25                     | 3,25                    |
| <b>R5</b>           | Informační riziko                  | 1,71                     | 3,86                    |
| <b>R6</b>           | Tržní riziko                       | 2,57                     | 3,75                    |
| <b>R7</b>           | Riziko spojeno s lidským činitelem | 2,83                     | 3,88                    |

Po zapsání hodnot do Tabulky 8, jejichž pořadí vychází z pořadí při hodnocení, je potřeba rizika a jejich hodnoty zanést do matice rizik, která je tvořena diagramem. Diagram má dvě hlavní osy, osu vyjadřující hodnocení dopadu a osu hodnocení pravděpodobnosti a její pole je rozděleno do čtyř segmentů, které vyjadřují závažnost rizika.



Z diagramu je patrné, že riziko technologické, tržní a riziko spojené s lidským faktorem hodnotili respondenti jako riziko s nejvyšším dopadem na společnost a s nejvyšším výskytem. Všechna tato tři rizika se objevila v kvadrantu kritických rizik. Ostatní rizika se umístila v kvadrantu významných rizik. Z toho riziko legislativní a výrobní se vyskytuje častěji a blíží se tak ke kvadrantu kritických rizik. U rizika ekonomického a informačního organizace vidí nižší pravděpodobnost výskytu. Žádné z rizik se neobjevuje v kvadrantech dolní části mapy v kvadrantu bezvýznamných a běžných rizik. Proto budou opatření na eliminaci navržena pro všechna rizika.



## **7 NÁVRH NA OPATŘENÍ KE SNÍŽENÍ RIZIKA A ZHODNOCENÍ JEJICH PŘÍNOSU PRO START-UP ORGANIZACI**

Po hodnocení a analyzování rizik ve start-up organizaci vychází všechna rizika jako závažná a mohou vést k negativnímu dopadu na organizaci a její fungování. Závažnost je však pro start-up organizace typická, a to především kvůli malé zkušenosti z těchto oblastí, ve kterých působí. Přesto, že se jedná o klasický jev u start-up organizací, je nutné v rámci řízení rizik navrhnout opatření na snížení rizik, vyčíslení nákladů spojených s eliminací rizik, určení zodpovědných pracovníků za aplikování opatření a zhodnotit přínos realizovaných opatření.

### **7.1 Návrhy na opatření**

Pro tato rizika je nutno navrhnout opatření ke snížení dopadu na organizaci, která by mohla vést i k eliminaci výskytu některých rizik. Opatření jsou navržena pro každou kategorii rizik zvlášť.

#### **Návrh na opatření technologických rizik**

Opatření v tomto případě je velmi složité, protože by představovalo velkou náročnost na důmyslnější a složitější testování nových prvků před aktualizací aplikace. Pro organizaci je velmi důležité snažit se chybám vyhnout při vývoji nových aktualizací a využívat správné nástroje napomáhající k opravám chyb při jejím provozu. Bezpečnostní chyby se organizace snaží již teď řešit, ale dle dotazníku je stále možný její výskyt, i když je hodnocen jako velmi nízký.

#### **Návrh na opatření výrobních rizik**

Organizace by měla provádět audit vybavení kanceláře a dbát na dobré hardwarové vybavení zaměstnanců. Dále by si měla kontrolovat lokalitu kanceláře s ohledem na kvalitu internetového připojení, využívat pouze služby subdodavatelů, kteří jsou schopni garantovat bezproblémovou funkčnost a to samé by mělo platit i pro poskytovatele vzdáleného serveru.

#### **Návrh na opatření ekonomických rizik**

Opatření by mělo být v podobě vytváření finanční rezervy, která by mohla pomoci s překonáváním výkyvů na nestabilních trzích, kam organizace prodává svůj produkt. Organizace musí také sledovat efektivitu využívaných webových služeb sloužících převážně

k propagaci produktu, aby nedocházelo k mrhání s peněžními prostředky. Riziko propadu kurzu české koruny nelze zcela dobře ošetřit a opatření by byla pro organizaci příliš nákladná a neměla by tedy kýžený efekt.

#### **Návrh na opatření legislativních rizik**

Do budoucna je důležité nezaměřovat se pouze primárně na jeden trh, který je velkým tahounem, ale jeho politika není stabilní. Bude potřeba více se prosadit na stabilnějších trzích, kde ekonomické a politické problémy hrozí méně. Vzhledem k názvu organizace by bylo vhodné vynaložit prostředky na větší ochranu jejího názvu a loga, které je pro úspěch organizace do budoucna určitě důležité a sníží se tím tak možnost právního sporu o značku, což by ji mohlo také poškodit.

#### **Návrh na opatření informačních rizik**

Doporučení jsou dodržovat a zlepšovat politiku bezpečnosti dat v organizaci. Nikdo z respondentů neuvedl riziko zneužití dat zaměstnancem z pohledu proveditelnosti, ale při rozhovoru s vedoucím pracovníkem na toto téma došlo. Z rozhovoru vyšlo najevo, že organizace nemá vytvořeny směrnice pro používání informačních technologií a internetu. Proto je nutné tyto směrnice vytvořit a začít je aplikovat v organizaci, aby nedošlo k ohrožení organizace nesprávným používáním informačních technologií a internetu.

#### **Návrh na opatření tržních rizik**

Opatření spočívá v provádění dosavadních kroků sledování konkurence, trhu, požadavků zákazníka a získávání zpětné vazby, díky níž dochází k neustálé inovaci produktu. Jak je zřejmé z odpovědí v dotazníku, jen tyto kroky k řízení tohoto rizika ale nestačí. Organizace by se nejspíš měla rozhodnout, zda produkt stále nabízet jako samostatnou službu nebo do jeho portfolia přidat další možnosti a s tím do budoucna pracovat. Rozhodně je potřeba upevnění si pozice na trhu větší propagací spojenou se značkou a logem organizace. Více využívat domovských webových stránek k prezentaci systému, toho jak reálně funguje spolu s ukázkami práce v aplikaci, což by napomohlo k získání potenciálních nerozhodnutých uživatelů. Je potřeba aktivněji nabízet službu, ať už pomocí reklamy na internetu, sociálních sítích či osobním oslovováním u zákazníků. Tomuto riziku musí organizace věnovat větší pozornost, aby si upevnila postavení na trhu, zvýšila prodejnost uživatelům a snížila tak toto riziko. Případně by mohla organizace začít svůj produkt nabízet přes některého z velkých poskytovatelů webových služeb, který by nemusel vyvíjet další doplněk do

svého portfolia a pro vybraný start-up by to mohlo znamenat stabilní odbyt, ale tato cesta by nejspíš nevedla k jeho dalšímu růstu nebo by byl růst ztížen.

### Návrh na opatření rizik spojených s lidskými činiteli

Organizace by měla co nejdříve zavést směrnice pro nakládání s jejími daty, jak je již uvedeno u informačního rizika, protože zneužití dat zevnitř organizace pro ni může mít větší dopad než hackerský útok zvenčí organizace. Práce s lidskými zdroji je pro každou společnost velmi složitá a pro zvládnutí situace se momentálně organizace snaží organizovat určitá opatření vedoucí k jejímu zlepšení. Vedoucí organizace by měli načerpat více zkušeností s řízením lidských zdrojů a snažit se zlepšovat svůj přístup. Vedoucí organizace by měli provést nějaká cvičení se zaměstnanci, která by mohla vést k větší otevřenosti mezi zaměstnanci a vedením. Každý ze zaměstnanců by měl dostat jasnou náplň své práce spolu s motivačními pravidly ohodnocování, což by mělo vést k pozitivní motivovanosti zaměstnanců a zároveň k lepšímu přehledu plnění si povinností mu svěřených úkolů.

## 7.2 Realizace navrhnutých opatření

Na základě navrhnutých opatření je třeba určit, kdo bude opatření ve vybrané start-up organizaci provádět a bude za jeho provádění zodpovědný a vytyčit termín do kdy musí opatření začít fungovat. K lepší přehlednosti jsou tyto data zanesena do tabulky níže.

Tabulka 9 – Plán realizace opatření [vlastní zpracování]

| Opatření rizika                    | Zodpovědný pracovník          | Termín             |
|------------------------------------|-------------------------------|--------------------|
| Technologické riziko               | CTO                           | Průběžná kontrola  |
| Výrobní riziko                     | CTO, jednatel                 | Průběžná kontrola  |
| Ekonomické riziko                  | jednatel                      | Do konce roku 2017 |
| Legislativní riziko                | jednatel                      | Do konce roku 2017 |
| Infomační riziko                   | jednatel                      | Do června 2017     |
| Tržní riziko                       | Marketingový vedoucí/jednatel | Do srpna 2017      |
| Riziko spojeno s lidským činitelem | jednatel                      | Do června 2017     |

### 7.3 Zhodnocení přínosu opatření

Provedení všech výše uvedených opatření by do budoucna přineslo větší stabilitu pro start-up organizaci, ale vzhledem k prudkému růstu a malému počtu zaměstnanců je obtížné pro organizaci všechny tyto doporučení aplikovat. Proto by se měla zaměřit na významné kategorie rizik a zlepšit řízení rizik v oblasti rizik tržních, technologických a rizik spojených s lidským činitelem.

Největší přínos by měla přinést opatření tržní vedoucí k posílení pozice na trhu, jako zlepšení obsahu domovské stránky, větší propojení produktu se značkou a osobní oslovování zákazníků. Zlepšení tohoto opatření by pro organizaci představovalo únosné náklady, které by se navíc mohly z velké části vrátit v podobě zisku z prodeje. Dalšími opatřeními přinázejícími zlepšení by měla být opatření zavedení směrnic využívání informační technologie a internetu, která by více zabezpečila nakládání s daty start-up organizace a snížila tak riziko vynesení nebo znehodnocení dat. Náklad na toto opatření představuje pouze malé náklady na vytvoření směrnice jednatelem ve spolupráci s technickým ředitelem a kontrolu právníkem pro její právní korektnost. Riziko vynesení know-how a dat pracovníky bylo v dotazníku uvedeno hned několikrát a eliminace tohoto rizika by byla velkým přínosem pro organizaci.

Organizace by měla také více zapracovat na personalistice a zlepšit tak podmínky na pracovišti. Naplnění tohoto opatření se projeví v lepších výsledcích pracovníků, kteří budou více motivováni i na základě změn v jejich řízení a odměňování.

Snížení výskytu technologického rizika je pro organizaci při jejich zdrojích nákladné, ale je spojeno s tržním rizikem a zlepšení by se určitě projevilo i na zlepšení tržního rizika. Ostatní rizika je nutné také eliminovat, což vede ke zlepšení i u dalších rizik, protože jsou na sebe poměrně dost navázaná. Pokud organizace sníží výskyt a dopad některých rizik velmi pravděpodobně to povede ke snížení dalších rizik z ostatních kategorií.

Vytváření určitých opatření vedoucích ke snižování rizik ve start-up organizaci pomůže při dalším růstu, jak ekonomickém, tak také personálním, protože start-up ještě expanze čeká a bude potřebovat více rizika eliminovat a tedy řídit.

V budoucnu by pro organizaci mohla tržní rizika spojená se jménem a logem představovat vynaložení velkých nákladů na získání práv užívání loga a názvu po celém světě. Proto by

bylo lepší s tímto rizikem začít pracovat již teď, kdy představuje vynaložení daleko menších nákladů.

Personální riziko a cítění špatného vedení ze strany zaměstnanců je třeba také řešit, protože ve start-up organizacích k němu dochází především z nezkušenosti řídit více lidí a v budoucnu bude pro vedoucího start-up organizace toto velmi důležitou náplní jeho práce. Start-up organizace také nemá zatím pevně danou strukturu, což je pro ni v této fázi přirozené. Návrh na vytvoření pracovní náplně zaměstnanců však už nyní může pomoci k lepšímu přehledu mezi zaměstnanci a tím, co je jejich úkolem. Zároveň se tím může vybudovat základ pro budoucí růst, kdy do organizace přijde více zaměstnanců a organizace tak bude nucena vytvořit strukturu vedení organizace.

## ZÁVĚR

Start-up organizace zatím provádí nějaké kroky ke snižování rizik, ale zatím jen hlavně u rizik tržních představující pro ni největší hrozbu v podobě úpadku z důvodu nezájmu a odlivu zákazníků. Přestože se snaží start-up organizace rizika řídit, určili zaměstnanci několik rizik z různých kategorií a mezi ta hlavní rizika pro start-up patří strach ze silné konkurence a nespokojenost zaměstnanců s vedením, která ale může být způsobena negativním působením jedince v jejím malém kolektivu. Přesto se musí již nyní učit organizace s riziky pracovat a řídit je. Pro její budoucí růst to bude znamenat ulehčení a zlepšení čtení situace při řešení zásadnějších problémů spojených s další expanzí.

Po identifikaci a hodnocení rizik za pomoci zaměstnanců start-up organizace a dvou metod analýzy rizik jsou v závěru práce navržena doporučení na opatření. Opatření byla jednatelem start-up organizace přednesena a prodiskutována a byl probrán jejich přínos a potřeba začít tato opatření naplňovat. Pro start-up organizaci bude velmi důležité naplňování těchto opatření a to pomocí kontroly a monitoringu, což už musí organizace provádět sama. Zatím se jedná o menší rutinu, která by v budoucnu měla přerůst do jednoho ze základních pilířů, na kterých bude fungovat úspěšná společnost v odvětví informačních technologií a webových aplikací.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravit, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- [3] FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.
- [4] FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. *Restart: průvodce podnikatelským minimalismem*. V Brně: Jan Melvil, 2010. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-04-2.
- [5] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management - teorie a praxe*. Bratislava: Newsletter, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-89364-00-8.
- [6] KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-121-5.
- [7] MAREŠ, Stanislav. *Zdroje financování podniku*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-7408-007-4.
- [8] MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Pojištění podnikatelských subjektů*. Ostrava: Key Publishing, 2007. Ekonomie (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-08-3.
- [9] MAURYA, Ash. *Running lean: iterate from plan A to a plan that works*. 2nd ed. Sebastopol, CA: O'Reilly, 2012. Lean series. ISBN 14-493-0517-2.
- [10] RAO, Arun a WITH THE COLLABORATION OF PIERO SCARUFFI. *A history of the Silicon Valley the greatest creation of wealth in the history of the planet: 1900-2013*. 2nd ed. Palo Alto, Calif: Omniware group, 2013. ISBN 978-149-0330-402.
- [11] RIES, Eric. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0389-7.
- [12] SAMUELSON, Paul Anthony a William D. NORDHAUS. *Ekonomie*: 19. vydání. Praha: NS Svoboda, 2013. ISBN 978-80-205-0629-0.

- [13] SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
- [14] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [15] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. ISBN 978-80-7318-696-8.
- [16] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-717-9415-5.
- [17] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

### Internetové zdroje

- [18] BELLEFLAMME, Paul, Thomas LAMBERT a Armin SCHWIENBACHER. Crowdfunding: Tapping the right crowd. In: *Journal of Business Venturing* [online]. Amsterdam: Elsevier, 2014, s. 45 [cit. 2017-01-26]. ISSN 08839026. Dostupné z: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1836873](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1836873)
- [19] Business angels. *CzechInvest* [online]. Praha: CzechInvest, 2015 [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/business-angels>
- [20] CDN (Content Delivery Network). In: *Management Mania* [online]. USA: ManagementMania.com, 2017 [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cdn-content-delivery-network>
- [21] Crowdfunding: keď potrebujete peniaze pre biznis. *Slovak Business Agency* [online]. Bratislava: Slovak Business Agency, 2014 [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: <http://www.sbagency.sk/crowdfunding-keď-potrebujete-peniaze-pre-biznis#.WIpfEfnhDIW>
- [22] GROWING A BUSINESS: The Five Stages Of Your Business Lifecycle: Which Phase Are You In? *Entrepreneur* [online]. Irvine: Entrepreneur Media, 2016 [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/271290>



- [23] HLADÍK, Radek. OpenVPN – VPN jednoduše (2). In: *ROOT.CZ* [online]. Praha: Internet Info, 2004 [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: [www.root.cz/clanky/openvpn-vpn-jednoduse-2](http://www.root.cz/clanky/openvpn-vpn-jednoduse-2)
- [24] JIC STARCUBE. *JIC* [online]. Brno: JIC, zájmové sdružení právnických osob, 2017 [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <https://www.jic.cz/starcube/>
- [25] Kiska: Jak fungují investice do startupů. *Tyinternety.cz* [online]. Praha: tyinternety.cz, 2014 [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: <http://tyinternety.cz/startupy/kiska-jak-funguji-investice-do-startupu/>
- [26] Managementmania. *Www.managementmania.com* [online]. Praha: Managementmania.com, 2011 [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>
- [27] PROF. RNDR. HOLOUBEK, CSC., Ivan. Analýza rizik (01): Základní pojmy a definice. In: *Centrum pro výzkum toxických látek v prostředí* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2014 [cit. 2017-01-17]. Dostupné z: <http://www.recetox.muni.cz/res/file/prednasky/holoubek/analyza-rizik/Analyza-rizik-01-Zakladni-pojmy-a-definice.pdf>
- [28] Reservio. *Reservio* [online]. Brno: Reservio, 2017 [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <https://www.reservio.com/cs/>
- [29] Secret History: Secret History of Silicon Valley. In: *Steve Blank* [online]. California: Steve Blank, 2012 [cit. 2017-01-16]. Dostupné z: <https://steveblank.com/secret-history/>
- [30] Slovník pojmů. *Czechstartups.org* [online]. Praha: CzechInvest, 2016 [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: <http://www.czechstartups.org/slovník-pojmu/>
- [31] Startupy všude kolem.. *Lupa.cz* [online]. Praha: Internet Info, 2011 [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/startupy-vsude-kolem/>
- [32] THE ACCELERATORS: Steve Blank: The 6 Types of Startups. *The Wall Street Journal* [online]. New York: The Wall Street Journal, 2013 [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: <http://blogs.wsj.com/accelerators/2013/06/24/steve-blank-the-6-types-of-startups-2/>

- [33] TOMAN, Petr a Lucie KOUSALOVÁ. Státní podpora venture kapitálu v České republice. In: *Provozně ekonomická fakulta* [online]. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2012 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <http://www.cjournal.cz/files/51.pdf>
- [34] What's A Startup? First Principles. *Steve Blank* [online]. California: Steve Blank, 2010 [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CTO Technický ředitel.

IT Informační technologie.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1 – Průběh životního cyklu start-up projektu [26] ..... | 29 |
| Obrázek 2 – Logo [31].....                                      | 34 |
| Obrázek 3 – Ilustrativní ukázka systému Reservio [31] .....     | 35 |

**SEZNAM TABULEK**

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1 – Vyhodnocení technologických rizik [vlastní zpracování] .....              | 39 |
| Tabulka 2 – Vyhodnocení výrobních rizik [vlastní zpracování] .....                    | 40 |
| Tabulka 3 – Vyhodnocení ekonomických rizik [vlastní zpracování] .....                 | 41 |
| Tabulka 4 – Vyhodnocení legislativních rizik [vlastní zpracování] .....               | 42 |
| Tabulka 5 - Vyhodnocení informačních rizik [vlastní zpracování] .....                 | 43 |
| Tabulka 6 – Vyhodnocení tržních rizik [vlastní zpracování] .....                      | 44 |
| Tabulka 7 - Vyhodnocení rizik spojených s lidským činitelem [vlastní zpracování]..... | 45 |
| Tabulka 8 – Seznam rizik a hodnocen výskytu a dopadu [vlastní zpracování].....        | 46 |
| Tabulka 9 – Plán realizace opatření [vlastní zpracování] .....                        | 50 |

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Členění rizik

## PŘÍLOHA P I: ČLENENÍ RIZIK

1. Hmotné riziko – je možné jej změřit udat jeho velikost, existuje také riziko nehmotné, ty souvisí spíše s duševní činností. [8]
2. Čisté riziko – jedná se o základní formu rizika, toto riziko obsahuje pouze negativní stránky. Při tomto stavu existuje riziko vzniku nepříznivé situace, která může přejít do nepříznivého stavu, na jehož konci dochází k odchýlkám, které ovlivňují celistvost majetku, zdraví a lidské životy. Čisté riziko je pojem, kterým pojmenováváme většinu negativních rizik, při kterých dochází k nevratnému poškození, jako mohou být škody na majetku organizací nebo jednotlivců, poškození zdraví případně pak ke ztrátě života způsobené vnějšími nebo vnitřními jevy buď z přírody, technickým systémy a jejich selháním a v neposlední řadě jednáním lidí samotných. [8]
3. Spekulativní riziko – také tzv. pozitivní riziko, dobrovolně se vystavuje riziku s cílem obohacení se. [8]
4. Podnikatelské riziko – u rizika podnikatelského se na riziko nedíváme pouze negativně, jako na rizika plynoucí z nebezpečí podnikatelského neúspěchu, ale také pozitivně jako na možnost zisku lepších zítřků, získáním nějakého kontraktu na úkor vystavení se hrozbě. [8]
5. Systematické riziko – jedná se o riziko postihující v určité míře většinu hospodářských jednotek. Je často vyvolané společnými faktory a jejich zdrojem mohou být např. změny rozpočtové politiky, daňové změny či celkové změny trhu. Vzhledem k návaznosti systematického rizika na celkový vývoj trhu, označuje se také jako riziko tržní. Toto riziko vzhledem ke společnému charakteru nelze snižovat diverzifikací, a proto se označuje též jako nediverzifikovatelné. [8]
6. Nesystematické riziko – jedná se o typy riziky, které jsou jedinečné nebo specifické pro jednotlivé firmy a jejich pole působnosti. Mezi tyto rizika tak je možné zařadit nebezpečí většího odlivu pracovníků z firmy, problémy při dodávkách subdodavatele či zavádění nových pracovních postupů a technologií nebo vstup na nový trh. [8]
7. Vnitřní a vnější riziko – jsou to rizika vztahující se k faktorům uvnitř a vně firmy. Ty vnitřní jsou např. rizika spojená s vývojem a uváděním nového výrobku do výroby. Za vnější rizika pak můžeme pokládat ty z podnikatelského okolí, ve kterém se firma pohybuje. [8]

8. Riziko ovlivnitelné a neovlivnitelné – za ovlivnitelné riziko považujeme to, před kterým jsme schopní se bránit a působit na jeho příčiny. U neovlivnitelného rizika není možnost jej eliminovat jeho příčiny, ale můžeme snížit jeho dopady přijetím opatření snižující nepříznivý dopad. Členění dle ovlivnitelnosti tedy souvisí s tím jak je firma schopna působit na příčiny vzniků rizika. [8]
9. Sekundární a primární riziko – tyto dvě rizika jsou spolu úzce spjata, totiž sekundární riziko je vyvoláno přijetím opatření při snižování primárního rizika. [8]

#### Členění rizik dle výskytu

1. Stálá rizika – vyskytují se neustále, s jejich přítomností se počítá vždy a dají se poměrně dobře odhadnout, jejich původem je nebezpečí. [8]
2. Nahodilá – toto riziko nemusí nastat i přes to, že s nimi počítáme. Jejich působení je různé, protože je ještě členíme na dlouhodobá, krátkodobá a mimořádná. [8]

#### Členění rizik dle velikosti

1. Zanedbatelné riziko – jedná se o riziko se zanedbatelným rozsahem vzniklých škod a organizace tak má s překonáním rizika malé náklady, které nemají vliv na její další fungování podniku. [8]
2. Malé riziko – v tomto případě už riziko představuje nutnost vynaložení malých nákladů na jeho překonání. Tyto náklady jsou většinou pokryty z provozních nákladů, ale i částečně z rezerv a škody mají jen malý vliv na provoz podniku. [8]
3. Střední riziko – při tomto riziku už je nutno vynaložit větší prostředky na jeho překonání i finančních rezerv. Celkový dopad škoda pak výrazně ovlivní fungování podniku. [8]
4. Velké riziko – představuje poškození velkého rozsahu, které vede ke ztrátám nebo poškození hmotných a jiných hodnot podniku. V tomto případě je nutno pro eliminaci dopadu vynaložit velké množství finančních a hmotných rezerv, případně pak financování jinou formou. Může vést k velkým škodám a pro podnik to může znamenat i dlouhodobé ohrazení jeho fungování. [8]
5. Katastrofické riziko – jedná se o mimořádně velké poškození podniku vedoucí buď k dlouhodobému zastavení činnosti, nebo až k úplnému zastavení činnosti a bankrotu. Odstranění škod je velmi nákladné a vyžaduje si jak využití rezerv, tak i další formy financování. [8]



## Členění dle věcné náplně

Klasifikace členění dle věcné náplně je členěna dle toho, jakých stránek fungování podniku se týkají a tedy je vyjádřit pomocí tzv. podnikových funkcí. Toto dělení se upravuje dle situace podniku, okolí a není definitivní. [2]

1. Technické a technologické – rizika, při kterých jsou aplikovány výsledky vědeckotechnického rozvoje špatně na nových výrobcích a technologiích, také opačně neudržení se vývoje, což vede k zastarání výrobní technologie, potažmo výrobku. V neposlední řadě se jedná o špatné zvládnutí technologického procesu, jehož dopady při úměrně snižují produktivitu výroby. [2]
2. Výrobní – mohou vést k ohrožení výrobních procesu způsobených nedostatkem či omezením zdrojů výroby. Výrobní rizika v sobě zahrnují také rizika dodavatelská, ty jsou spojeny s nedostatky a výpadky výroby ze strany špatných nebo žádných dodávek subdodavatele. Dalšími jsou rizika provozní a operační, která jsou spojena s poruchovostí výrobních prostředků či s jejich narůstající cenou na údržbu a provoz. [2]
3. Ekonomická – souvisí s mnoha nákladovými riziky a mohou vést k nenaplnění předpokládaného výsledku hospodaření v důsledku růstů vstupních cen surovin, energií a dalších nákladů. [2]
4. Tržní – jde o riziko neúspěchu prodeje výrobku nebo služby na trzích. [2]
5. Finanční – riziko spojeno se způsobem financováním, s dostupností finančních zdrojů k pokrytí závazků a schopností čelit změnám finančních trhů. [2]
6. Kreditní – vztahuje se k nebezpečí nedostání si svých platebním závazkům. Případně také neplnění ze strany odběratelů. [2]
7. Legislativní – rizika spojena se změnou legislativní a hospodářské politiky vlády ve vlastní zemi nebo změnou v zemi obchodu. Jde taky o riziko spojeno se špatným ošetřením duševního vlastnictví. [2]
8. Politická – vyplývají z anomálních situací, jakými jsou stávky, válečný stav, teroristické akce ovlivňující politickou stabilitu. Změny politických systémů. [2]
9. Environmentální – jsou spojena s náklady na opatření proti poškození nebo odstranění poškození životního prostředí. Ohrožují také působení organizace v dané oblasti přísnějším opatření k ochraně životního prostředí. [2]

10. Spojena s lidským činitelem – rizika spjata s chybami v řízení, vyplívající z úrovně zkušenosti a kompetentnosti. Dalším rizikem této kategorie je ztráta kmenových zaměstnanců či podvodné počínání si zaměstnanců. [2]

11. Informační – riziko ztráty dat organizace nebo selhání informačního systému nedostatečnou ochranou vůči externím a interním činitelům. [2]

Zásahy vyšší moci – rizika spojená se škodou způsobenou výrobním zařízením, špatnou obsluhou zařízení nebo živelnou pohromou a v neposlední řadě také riziko teroristického útoku. [2]

k