

Analýza rizik vybraného Start-up projektu

Jakub Cigr

Bakalářská práce
2022



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: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jakub Cigr**
Osobní číslo: **L19125**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza rizik vybraného Start-up projektu**

Zásady pro vypracování

1. Na základě studia dostupných informačních zdrojů zpracujte teoretická východiska týkající se problematiky řízení rizik s důrazem na Start-up projekty.
2. Zpracujte analýzu rizik vybraného Start-up projektu.
3. Navrhněte doporučení vedoucí ke snížení rizik vybraného Start-up projektu.

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

Seznam doporučené literatury:

1. KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning scheduling, and controlling*. Twelfth edition. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2017. ISBN 978-1-119-16535-4.
2. KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.
3. DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

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

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2021**

Termín odevzdání bakalářské práce: **13. května 2022**

L.S.

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

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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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 obhajoby¹⁾;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ 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 § 60³⁾ odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové 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/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 13.5. 2022

Jméno a příjmení studenta: Jakub Cigr

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu rizik vybraného start-up projektu. Cílem práce bylo zhodnotit rizikovost start-up projektu X-Tech conferences a navržení doporučení vedoucí ke snížení rizik. Vyhodnocení probíhalo na základě výsledků využitých analýz. V práci byly využity analýzy: SWOT, PEST, RIPRAN a What if.

Výsledky ukazují, že má projekt značné předpoklady pro úspěch, což je zapříčiněno momentálně rostoucí poptávkou a vlastněním know-how, ačkoli je v současné situaci nutné sledovat vývojový trend nových technologií a vládní restrikce. Pro snížení hodnoty hlavních rizik bylo doporučeno zvýšení efektivity marketingové činnosti, a to primárně prostřednictvím navýšením investic do marketingu samotného. Dalším doporučením vedoucí ke snížení rizikovosti projektu bylo využití dotazníkové metody, nebo doporučeného Checklistu.

Klíčová slova: analýza rizik, start-up, projekt

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on the risk analysis of a selected start-up project. The aim of the work was to evaluate the risk of the start-up project X-Tech conferences and to propose recommendations leading to risk reduction. The evaluation was based on the results of the analyses used in the work such as SWOT, PEST, RIPRAN and What if.

The results show that the project has significant potential for success, which is caused by the currently growing demand and ownership of know-how, although in the current situation it is necessary to monitor the development trend of new technologies and government restrictions. To reduce the value of the main risks, it was recommended to increase the effectiveness of marketing activities, primarily by increasing investments in marketing itself. Another recommendation to reduce the risk of the project was to use the questionnaire method or the recommended Checklist.

Keywords: risk analysis, start-up, project

Rád bych poděkoval Ing. Pavlu Tarabovi, Ph.D. za cenné rady a odborný dohled při zpracování mé bakalářské práce.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 CÍL A ANALÝZY POUŽITÉ V BAKALÁŘSKÉ PRÁCI.....	11
2 START-UP.....	14
2.1 CHARAKTERISTIKA START-UPU	14
2.2 VLASTNOSTI START-UPU	14
2.3 FINANCOVÁNÍ START-UPU	16
2.3.1 Financování v rané fázi	16
2.3.2 Financování ve fázi růstu	17
2.4 FÁZE START-UPU	18
2.4.1 Koncepce a výzkum	18
2.4.2 Závazek	18
2.4.3 Trakce.....	18
2.4.4 Zpřesnění.....	19
2.4.5 Expanze	19
2.4.6 Výstupní fáze	19
3 PROJEKT	20
3.1 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU	20
3.2 SMART CÍLE PROJEKTU.....	20
3.3 RIZIKA FINANCOVÁNÍ PROJEKTU	21
3.4 FÁZE PROJEKTU	22
3.4.1 Zahájení projektu	23
3.4.2 Plánování projektu	23
3.4.3 Realizace projektu	23
3.4.4 Monitorování a kontrola projektu	24
3.4.5 Ukončení projektu	24
4 ANALÝZA RIZIK	25
4.1 CHARAKTERISTIKA RIZIKA	25
4.2 OBECNÝ POSTUP PRO ŘÍZENÍ RIZIK	25
4.2.1 Identifikace rizika.....	26
4.2.2 Analýza rizika	26
4.2.3 Vyhodnocení rizika	26
4.2.4 Opatření.....	26
4.2.5 Monitoring rizika	27
4.3 METODY ANALÝZY RIZIK	28
4.3.1 Analýza SWOT	28
4.3.2 Analýza What if	30
4.3.3 Analýza RIPRAN.....	31

II PRAKTICKÁ ČÁST	32
5 PROJEKT X-TECH CONFERENCES	33
5.1 CÍLE PROJEKTU	33
5.2 ZÁMĚR PROJEKTU	33
5.3 PŘEDBĚŽNÉ PODMÍNKY	34
5.4 KLÍČOVÉ ČINNOSTI	34
5.5 PROJEKTOVÁ A START-UP FÁZE	34
5.6 PŘEDPOKLAD REALIZACE KLÍČOVÝCH ČINNOSTÍ	35
5.7 VÝSLEDEK ZÍSKANÝ DOKONČENÍM KLÍČOVÝCH ČINNOSTÍ	35
6 APLIKACE VYBRANÝCH ANALÝZ	36
6.1 ANALÝZA SWOT	36
6.2 ANALÝZA PEST	38
6.3 ANALÝZA RIPRAN	40
6.3.1 Identifikace nebezpečí projektu	40
6.3.2 Kvantifikace rizik projektu	41
6.3.3 Reakce na rizika projektu	42
6.3.4 Celkové posouzení rizik projektu	42
6.4 ANALÝZA WHAT IF	43
7 NÁVRHY NA DOPORUČENÍ SNÍŽENÍ RIZIK	47
7.1 CHECKLIST	47
7.2 DOTAZNÍKY	48
ZÁVĚR	49
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	50
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	52
SEZNAM OBRÁZKŮ	53
SEZNAM TABULEK	54
SEZNAM PŘÍLOH	55

ÚVOD

V rámci práce bude řešena problematika analýzy rizik vybraného start-up projektu. Start-up lze považovat za poměrně nový trend vyskytující se na území České republiky, proto je vhodné mu věnovat jistou pozornost a objasnit si pojmy s ním spojené. V současné době patří mezi hlavní problém start-upů obecně především financování, které je mnohdy velice náročné, a právě na problému s financováním mnoho start-upů zanikne.

V práci bude v první řadě objasněn pojem start-up, jeho charakteristika, rizika financování, fáze a cíle. Následně bude popsán projekt jako takový, opět jeho obecná charakteristika, cíle, financování a také jednotlivé fáze. Nedílnou součástí bakalářské práce bude také zaměření se právě na analýzu rizik. V rámci analýzy rizik bude uvedena opět obecná charakteristika, všeobecný postup pro řízení rizik a na závěr samotné metody pro identifikaci rizik a také pro získání informací.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit rizikovost start-up projektu X-Tech conferences a navržení doporučení vedoucí ke snížení rizik.

V práci bude kladený důraz na zjištění silných, popřípadě slabých stránek projektu a následné určení strategie pro vývoj projektu. Zodpovězení otázek, na které faktory v rámci makro-okolí se zaměřit a sledovat je. Také návrh konkrétního doporučení pro snížení hlavních rizikových faktorů jak ekonomických, tak neekonomických. Pro adekvátní zodpovězení žadáných otázek budou využity analýzy: SWOT, PEST, RIPRAN a What if. Pro návrhy opatření budou využity metody Checklist a dotazníky.

Téma bylo zvoleno na základě osobní zkušenosti s vedením právě řešeného start-up projektu. Bylo velice zajímavé aplikovat analýzy právě na takový projekt a odhalit tak případná rizika, o kterých se doposud nevědělo.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CÍL A ANALÝZY POUŽITÉ V BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Cílem práce je zpracovat analýzu rizik pro vybraný start-up projekt a na základě výsledků navrhnout doporučení vedoucí ke snížení rizik.

V praktické části bakalářské práce budou aplikovány analýzy:

Analýza SWOT

SWOT analýza (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby) je rámec používaný k hodnocení konkurenční pozice společnosti a k rozvoji strategického plánování. SWOT analýza posuzuje vnitřní a vnější faktory, stejně jako současný a budoucí potenciál.

Primárním cílem analýzy SWOT je pomoci organizacím vytvořit si plné povědomí o všech faktorech, které se podílejí na přijímání obchodních rozhodnutí. (Kenton, Strength, Weakness, Opportunity, and Threat (SWOT) Analysis, 2021) *Detailněji viz kapitola 4.3.1*

Analýza PEST

PEST analýza (politická, ekonomická, sociální a technologická) je metoda řízení, pomocí které může organizace posoudit hlavní vnější faktory, které ovlivňují její fungování, aby se stala na trhu konkurenceschopnější. Jak je popsáno zkratkou, tyto čtyři oblasti jsou pro tento model ústřední.

Analýza PEST komplexně posuzuje hlavní oblasti, které ovlivňují sektor, ve kterém se organizace nachází, i organizaci samotnou a může usnadnit efektivnější strategické plánování. Toto plánování lze provést, aby se maximalizovala schopnost organizace těžit z podmínek, které existují, a aby byla předem varována a lépe připravena na bezprostřední změny, což organizaci umožní zůstat před konkurencí.

Politický aspekt PEST analýzy se zaměřuje na oblasti, ve kterých vládní politika a nebo změny v legislativě ovlivňují ekonomiku, konkrétní průmysl a danou organizaci.

Ekonomická část analýzy se zaměřuje na klíčové faktory úrokových a směnných kurzů, ekonomického růstu, nabídky a poptávky, inflace a recese.

Sociální faktory, které mohou být zahrnuty do analýzy PEST, jsou věkové rozložení, kulturní postoje, trendy na pracovišti, životní styl či demografie.

Technologická složka zohledňuje specifickou roli a vývoj technologií v rámci sektoru a organizace, také šíří využití, trendy nebo také změny v technologiích. (Kenton, PEST Analysis, 2020)

Analýza RIPRAN

Analýza RIPRAN se využívá k identifikaci, kvantifikaci rizika a vytvoření návrhů pro snížení rizik spojených s daným projektem za cílem maximalizovat šance na úspěšné dokončení projektu. Metoda využívá systémový a procesní přístup k analýze rizik a respektuje normy ISO, které určují, jak dosáhnout nejkvalitnější analýzy rizik daného projektu. (Lacko, 2017) *Detailněji viz kapitola 4.3.3*

Analýza What if

What-if analýza je technika, která se používá k určení, jak je předpokládaná výkonnost ovlivněna změnami v předpokladech, na kterých jsou projekce založeny. What-if analýza se používá k porovnání různých scénářů a jejich potenciálních výsledků na základě kolísajících podmínek. (What-If Analysis, 2017)

Obecně je scénář typu „co kdyby“ neformální spekulací o tom, jak by bylo možné danou situaci řešit. *Detailněji viz kapitola 4.3.2*

V rámci návrhu budou v práci využity metody:

Checklist

Checklist neboli kontrolní seznam je nástroj, který čelí omezením lidské paměti. Jedná se o jednoduchý koncept odškrtnutí položek tak, jak jsou hotové, v pořadí, v jakém mají být hotové.

Všechny kontrolní seznamy se však musí řídit určitými základními pravidly, aby byly účinné:

- Měly by být zahrnuty všechny položky, které je třeba zahrnout.
- Neměly by být zahrnuty žádné položky, které není nutné kontrolovat.
- Položky by měly být uvedeny v logickém pořadí, aby je bylo možné snadno najít. (Macpherson, 2015)

Dotazníky

Dotazník je výzkumný nástroj, který se skládá ze sady otázek nebo jiných typů podnětů, jejichž cílem je shromáždit informace od respondenta. Výzkumný dotazník je obvykle kombinací uzavřených otázek a otevřených otázek.

Dotazníky lze klasifikovat jak na kvantitativní, tak na kvalitativní metody v závislosti na povaze otázek. Konkrétní odpovědi získané prostřednictvím uzavřených otázek s možností odpovědí s více možnostmi jsou analyzovány pomocí kvantitativních metod a mohou zahrnovat koláčové grafy, sloupcové grafy a procenta. Odpovědi získané z otevřených dotazníkových otázek jsou analyzovány kvalitativními metodami a zahrnují diskuse a kritické analýzy bez použití čísel a výpočtů. (Questionnaires: The ultimate guide, samples & examples, 2021)

Mezi výhody dotazníků patří vyšší rychlost sběru dat, nízké nebo žádné náklady a vyšší míra objektivity ve srovnání s mnoha alternativními metodami primárního sběru dat. Dotazníky však mají určité nevýhody, jako je výběr náhodných odpovědí respondenty, aniž by si otázku řádně přečetli. Také obvykle nemají respondenti možnost vyjádřit svůj další názor na věc kvůli absenci relevantní otázky. (Dudovskiy, 2021)

2 START-UP

Tato kapitola bude zaměřena na objasnění pojmu start-up, následně průběh vzniku start-upu, vlastnosti start-upu, různé možnosti financování start-upu a v neposlední řadě jednotlivé fáze start-upu.

2.1 Charakteristika start-upu

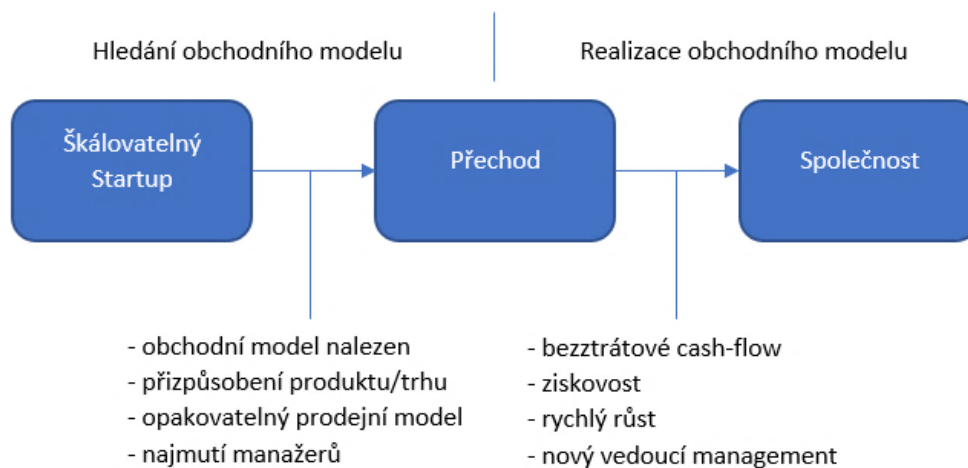
Start-up je společnost obvykle v raných fázích svého rozvoje. Tyto společnosti obvykle mají 1–3 zakladatele, kteří se zaměřují s využitím vnímané tržní poptávky na vývoj životaschopného produktu, služby nebo platformy.

Společnosti mají ve většině případů méně než 100 zaměstnanců.

Start-up je charakteristický tím, že není napojený na žádnou již existující velkou společnost. Jedná se o zcela nezávislou společnost bez vazeb na již zavedené podniky. Právě proto je financování samotného start-upu z pravidla velkou překážkou. (McGowan, 2018)

2.2 Vlastnosti start-upu

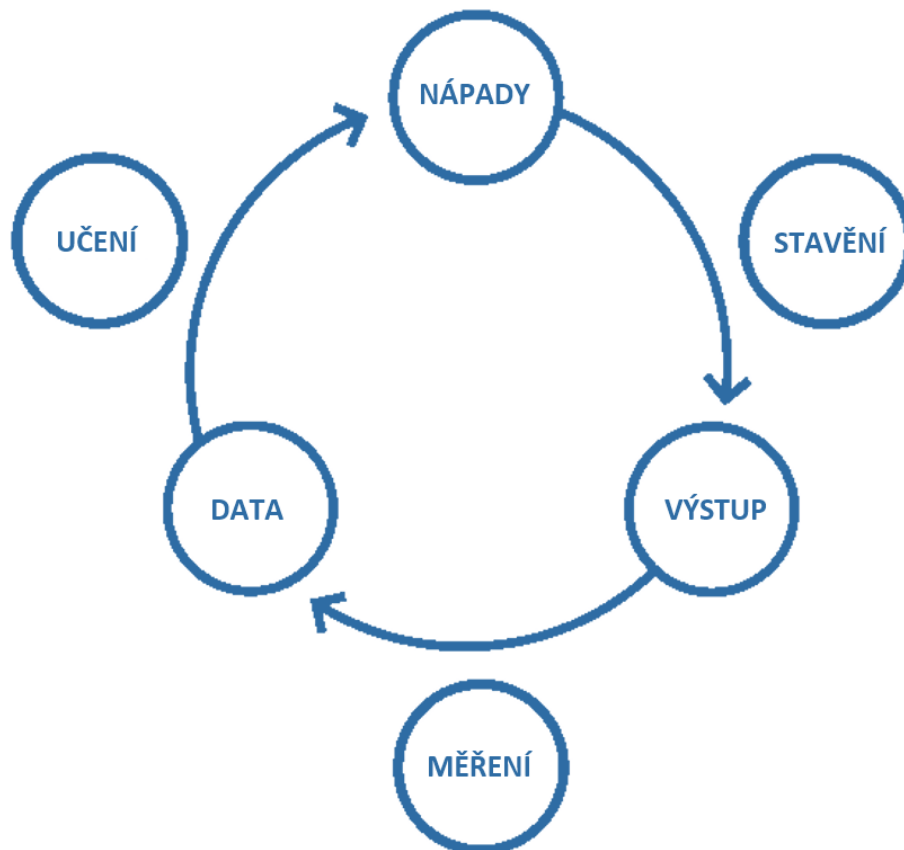
Start-up má naprosto odlišné vlastnosti a zaměření než klasická společnost. Start-up je dočasná organizace navržená tak, aby hledala obchodní model, který je opakovatelný a škálovatelný. Zatímco společnost je trvalá organizace navržená k provádění obchodního modelu, který je opakovatelný a škálovatelný. Rozdíl je tedy v tom, že start-upy hledají atraktivní obchodní model, zatímco firmy již takový obchodní model mají a zaměřují se na jeho úspěšnou realizaci. Toto rozlišení ovlivňuje povahu a potřeby obou druhů organizací. (Areitio, 2018)



Obrázek 1 – Přechod start-upu ve společnost [zdroj: (Areitio, 2018)]

Metoda štíhlého start-upu:

Hledání opakovatelného a škálovatelného modelu se musí řídit vědeckými metodami, které jsou založeny na testovaných hypotézách, validaci takových hypotéz pomocí experimentů a analýze výsledků. Takováto vědecká metoda se nazývá „metoda štíhlého start-upu“, vyvinutá Ericem Riesem. Metoda pomáhá podnikatelům drasticky snížit počáteční riziko jejich start-upů a funguje jak pro začínající, tak pro vyspělé společnosti. (Areitio, 2018)



Obrázek 2 – Cyklus build – measure – learn [zdroj: (Areitio, 2018)]

Cyklus je vytvořený s myšlenkou projít touto smyčkou v co možná nejkratším časovém intervalu, aby se nám potvrdila, nebo naopak vyvrátila naše předem vytyčená hypotéza.

Metoda je založená pouze na měřitelných výsledcích. Pouze za předpokladu, že jsou výsledky měřitelné, můžeme na ně logicky reagovat.

Pro lepší pochopení lze využít otázky:

1. „Proč“ – Proč je výsledek tohoto testu významný, nebo není. („learn“ – učit se)
 2. „Jak“ – Jak víme, že jsme dosáhli tohoto výsledku. („measure“ – měření)
 3. „Co“ – Jaká věc, kterou jsme udělali, vedla k tomuto výsledku. („build“ – stavět)
- (Adhiya, 2014)

2.3 Financování start-upu

Prostředí financování start-upů se v Evropě za posledních několik let výrazně změnilo. Zatímco před pěti až deseti lety bylo pro start-upy málo možností, v poslední době jsme byli svědky významného nárůstu rizikového kapitálu dostupného pro start-upy ve všech fázích. Toto navýšení kapitálu bylo doprovázeno vytvářením a rozvojem alternativních finančních nástrojů, jako je crowdfunding, nebo investiční syndikáty. (Novoa, 2017)

2.3.1 Financování v rané fázi

Financování start-upu v rané fázi lze rozdělit do dvou základních skupin, kdy první přichází na řadu před-počáteční a následní počáteční kapitál.

Před-počáteční kapitál:

Před-počáteční kapitál má tendenci pokrýt první fázi života start-upu a je často charakterizován třemi hlavními zdroji financování:

- **Přátelé a rodina**
- **Obchodní andělé:** předchozí zakladatelé start-upů, kteří odešli a rozhodli se investovat peníze do jiných start-upů, nebo investoři.
- **Podnikatelský akcelerátor:** tyto organizace poskytují kapitál, mentorství a kancelářské prostory výměnou za 5 až 10 % vlastního kapitálu. (Novoa, 2017)

Počáteční kapitál:

Počáteční kapitál lze popsat jako kapitál nezbytný k založení společnosti. Hlavními poskytovateli kapitálu v této fázi jsou:

- **Crowdfunding:** Uživatelé mohou podpořit projekty, které se jim líbí, a získat na oplátku něco materiálního (fyzické, nebo digitální produkty a služby). Weby jako Kickstarter, nebo Indiegogo jsou v tomto odvětví globálními lídry.
- **Syndikátní investování:** hlavní myšlenkou je umožnit investorům syndikovat obchody mezi sebou. To znamená, že investoři s dobrými výsledky mohou investovat do začínajících podniků v rané fázi, tím inspirovat ostatní investory a umožnit tak spolu-investovat a tím poskytnout dodatečný kapitál dané společnosti. (Novoa, 2017)

2.3.2 Financování ve fázi růstu

Financování start-upu ve fázi růstu lze stejně jako již zmíněné financování v rané fázi rozdělit do několika základních skupin.

Skupina A:

Start-upy, které se dostanou do této fáze, si obvykle vymyslely svůj produkt, velikost trhu a potřebují kapitál na škálování, zlepšení distribučních systémů nebo vytvoření obchodního modelu, pokud jej ještě nemají.

Typická Evropská skupina A se finančně pohybuje od 2 do 5 milionů eur. Tyto společnosti jsou ve finále vlastněny z 15 až 30 % společnostmi poskytující kapitál. Tato skupina je pro investory rizikovější, vzhledem k pochybnostem okolo start-upů, jejich produktu a týmu. (Novoa, 2017)

Skupina B:

Společnosti ve skupině B se již zabývají pouze škálováním. Úspěšné start-upy v této fázi mívají zavedenou uživatelskou základnu a fungující obchodní model.

Skupina B v Evropě obvykle začíná na 6 milionech eur a může dosahovat výše 8 až 10 milionů eur. (Novoa, 2017)

Skupina C / D:

Jakmile se společnost dostane do této fáze, je plně vyspělá. Obchodní model funguje, uživatelská základna se lineárně rozšiřuje a akvizice mohou být v hledáčku vedoucích pracovníků těchto společností.

Financování se zde pohybuje v řádu desítek až stovek milionů. Hlavním rozdílem mezi skupinou C a ostatními skupinami je kromě investované částky to, že v tomto bodě bývají hlavními investory soukromé kapitálové společnosti a investiční banky. (Novoa, 2017)

2.4 Fáze start-upu

Všechny firmy mají životní cykly, a přestože růst ovlivňuje mnoho faktorů, existuje 6 specifických fází start-upu, jak se vyvíjejí. I když se čas strávený v každé fázi bude u každé rostoucí společnosti lišit, existuje šest hlavních fází.

Start-up existuje a má smysl pouze tehdy, pokud řeší alespoň jeden problémový bod v odvětví, ve kterém působí, a přestože je míra selhání vysoká, úspěch lze měřit v kterékoli z následujících šesti fází. (Segal, 2016)

2.4.1 Koncepce a výzkum

Faktor úspěchu start-upu přichází ještě před spuštěním samotné společnosti. Jako první věc je nezbytné si pečlivě prozkoumat cílovou skupinu a potenciálně přizpůsobit produkt, nebo službu. Žádané je zodpovězení následujících klíčových otázek:

- „Jaký problém řeší vaše nabídka?“ (Segal, 2016)
- „Je vlastní řešení podobné již existujícímu?“

Pro zodpovězení řešených otázek je nutný důkladný průzkum potenciální konkurence a odvětví, ale také poptávky na trhu. V konečných fázích dochází k vytvoření obchodního plánu a stanovení cílů pro rozvoj v následujících letech. (What are the six stages of a startup?, 2021)

2.4.2 Závazek

Ve fázi závazku se start-up přesune od konceptu k samotné společnosti a uvede předchozí výzkum do praxe. Dochází k vytvoření konceptu, zrození procesu, počátku budování týmu a zajištění financí. V této fázi se také začíná pracovat s počátečním marketingem. (Segal, 2016)

2.4.3 Trakce

Trakce neboli validace je obvykle prvním krokem spuštění. V průběhu této fáze začíná společnost získávat zpětnou vazbu o produktu, či dané službě a získává své první zákazníky. Součástí trakce je také zjištění, zda je firma skutečně životaschopná. Skutečná podstata této fáze je však v rozšiřování zákaznické základny a zaměření se na dosažení optimálního produktu na již dříve zkoumaném trhu. (Segal, 2016)

2.4.4 Zpřesnění

Probíhá vylepšování, zpravidla se hovoří o druhém roce, kdy je společnost schopna dostat zpětnou vazbu od prvních zákazníků a následně tuto zpětnou vazbu využít k dalšímu zdokonalení produktu, nebo služby. V průběhu této fáze je také vhodné vylepšit proces, aby byl efektivnější. (Segal, 2016)

2.4.5 Expanze

Další fází start-upu je růst. Růst zákaznické základny, nabídky a společnosti jako takové. Fáze přichází přibližně ve druhém až třetím roce a může trvat roky. Probíhá urychlování veškerých procesů. Také přichází na řadu optimalizace marketingových strategií, pro efektivnější upoutání potenciálního zákazníka. (Segal, 2016)

2.4.6 Výstupní fáze

V této fázi probíhá přeměna start-upu v plnohodnotnou zavedenou společnost. Stále probíhá značný růst, ne ovšem tak dramatický, jako při předchozí fázi. Na řadu přichází zvýšení a udržení loajality zákazníků, testování a zdokonalování marketingových strategií a další rozvoj silných stránek společnosti. (Segal, 2016)

3 PROJEKT

Následující kapitola se bude soustředit na definování pojmu projekt, jeho charakteristiku, financování, kontrolu, zdroje a jednotlivé fáze. Dále bude v kapitole objasněna problematika vytyčení konkrétního cíle za pomoci metody SMART. (What is a Project in Project Management?, 2021)

3.1 Charakteristika projektu

Projekt je definován jako posloupnost úkolů, které musí být splněny, aby se dosáhlo určitého výsledku. Termín „projekt“ také odkazuje na jakékoli dočasné úsilí s určitým začátkem a koncem. V závislosti na jeho složitosti a charakteru jej může spravovat jedna osoba, nebo stovky. Projekty mají následující vlastnosti:

- **Jasně datum začátku a konce**

Existují projekty, které trvají několik let, ale projekt nemůže trvat věčně. Musí mít jasný začátek, definitivní konec a přehled o tom, co se děje mezi tím.

- **Vytvořit něco nového**

Každý projekt musí být jedinečný a vytváří něco, co dříve neexistovalo. Projekt je jednorázová aktivita, která se již nikdy nebude opakovat přesně identickým způsobem.

- **Hranice**

Projekt funguje v rámci určitých omezení času, financí, kvality a funkčnosti. (What is a Project in Project Management?, 2021)

3.2 SMART cíle projektu

Pro úspěch projektu je klíčová správná definice cílového stavu projektu. Cíl SMART se používá jako vodítko pro stanovení žádaného cíle. Korektně definovat cíl může být mnohdy velice náročná záležitost. Primárně se zde jedná o potřebu, aby si různé zainteresované strany přesně porozuměly, co se týče finální podoby projektu.

Pro snadnější porozumění této technice si můžeme uvést větu: „Chci se naučit plavat.“ Můžeme předpokládat, že dotyčný, co danou větu pronesl přesně ví, co je danou větou zamýšleno. Ví to ovšem nezainteresovaná třetí osoba? Jak moc kvalitně se chce dotyčný daný sport naučit? Za jak dlouho? Jak proběhne kontrola naučených dovedností? Kolik přesně chce investovat času a financí do tréninku? Jedná se vůbec o reálný záměr?

Pro zodpovězení všech bazálních otázek a vytyčení konkrétního cíle je technika SMART jednou z nejlepších. Aby byly cíle jasné a dosažitelné, každý by měl být:

- **S – specifický** – cíl by měl být jasný a konkrétní. Při koncipování cíle se doporučuje zodpovězení pěti otázek: „Čeho bude dosaženo?“, „Proč je tento cíl důležitý?“, „Kdo je do realizace cíle zapojen?“, „Kde dojde k dosažení cíle?“, „Jaké zdroje budou využity?“
- **M – měřitelný** – pro schopnost určení, zda bylo dosaženo určeného. Sledování pokroku je důležité pro dlouhodobou motivaci. Měřitelný cíl by měl řešit otázky jako: „Jak moc?“, „Kolik?“, „Kdy?“
- **A – akceptovaný** – ujištění, že všechny zainteresované strany vědí, o co jde a shodli se na adekvátnosti a relevantnosti cíle.
- **R – realistický** – cíl také musí být realistický a dosažitelný, aby byl úspěšný. Dosažitelný cíl obvykle odpoví na otázky jako: „Jak bude dosaženo tohoto cíle?“, „Jak realistický je daný cíl s ohledem na jistá omezení, jako jsou například finanční faktory?“
- **T – termínovaný** – každý cíl potřebuje cílové datum, pro možnost soustředění se na konečný termín. Tato část kritérií cílů SMART pomáhá zabránit tomu, aby každodenní úkoly dostaly přednost před dlouhodobějšími cíli. (Doležal, 2016)

3.3 Rizika financování projektu

Projektové financování zahrnuje založení právně nezávislé projektové společnosti, obvykle pro velké a dlouhodobé investice, kde jsou poskytovatelé finančních prostředků vypláceni z peněžních toků a zisků a kde aktiva slouží jako zajištění úvěrů. Za splacení dluhu by byla zodpovědná pouze projektová společnost, nikoli jakýkoli jiný subjekt. Rizikem projektového financování je, že kapitálová aktiva mohou mít omezenou životnost. Potenciálně omezená životnost kapitálových aktiv často komplikuje přímět věřitele, aby souhlasil s dlouhodobými finančními ujednáními. (Kerzner, 2017)

Dalším kritickým problémem u financování projektů, zejména u projektů technologicky zaměřených, je to, že projekty jsou obecně dlouhodobé. Může to být například osm až deset let do finálního spuštění dané služby. Projektové financování je často považováno za „sázku na budoucnost“. A pokud by projekt zkrachoval, společnost by to mohlo stát místo na trhu.

Existuje několik rizik, která je třeba vzít v úvahu, pro porozumění financování projektu. Běžně zvažovaná rizika jsou:

Finanční rizika:

V rámci financování projektu je, co se týče finančních rizik velice důležité zvážit několik různých možností. Je možné využít projektového, nebo podnikového financování. Také je vhodné zvážit využití buď zajištěného, nebo nezajištěného věřitele. Velkou roli také hraje načasování získání kapitálu. V případě potřeby stanovení refinančního rizika.

Rozvojová rizika:

Do tzv. rozvojových rizik může být nejčastěji zařazena realita technologie, vývoje technologie, reálnost předpokladů, nebo rizika zastarání.

Politická rizika:

Zde přichází na řadu několik různých faktorů, které mohou zásadně ovlivnit průběh financování projektu. Do kategorie politických rizik mohou být zařazena rizika spojená s politickou nestabilitou, terorismem a válkou, dostupností pracovní síly, obchodními omezeními, inflací, konverzí měn nebo také rizika suverenity.

Organizační rizika:

Mezi organizační rizika lze zařadit na příklad vhodné zvolení členů představenstva či proces řešení sporů.

Rizika realizace:

S riziky realizace může být mimo jiné spojováno na příklad načasování zahájení projektu, nebo schopnost splácet dluh v průběhu realizace projektu. (Kerzner, 2017)

3.4 Fáze projektu

Základem každého úspěšného projektu je projektový manažer. Od plánování detailů přes vyřizování neustále se měnících požadavků klientů až po včasné odeslání dodávek existuje mnoho věcí, které je třeba včas zabezpečit. V případě rozdělení projektu na jednotlivé zvládnutelné fáze, z nichž každá má své vlastní cíle a výstupy, je snazší kontrolovat projekt jako takový a jeho kvalitu a výstupy. Existuje pět fází projektového řízení. (Eby, 2018)

3.4.1 Zahájení projektu

Fáze zahájení projektu je první fází přeměny abstraktní myšlenky ve smysluplný cíl. V této fázi je nutné vytvořit obchodní plán projektu, proto je nezbytné definovat chartu projektu. Charta projektu je důležitý dokument, který se skládá z detailů, jako je vymezení projektu, cíle projektu, jmenování projektového manažera, vymezení rozpočtu, nebo například vytvoření časového harmonogramu. Také je vhodné identifikovat klíčové zúčastněné strany projektu neboli osoby, které se do projektu zapojí. (Eby, 2018)

3.4.2 Plánování projektu

Další fáze projektového řízení je o plánování úkolů, které musí tým splnit pro dosažení žádaného cíle. V této fázi jsou primárními úkoly identifikace technických požadavků, vypracování podrobného harmonogramu projektu, vytvoření komunikačního plánu a stanovení cílů/výsledků. Existuje několik metod pro korektní stanovení cíle, nicméně mezi nejpopulárnější řadíme právě již zmíněnou metodu SMART. (5 Phases of Project Management – A Complete Breakdown, 2021)

3.4.3 Realizace projektu

Ve fázi realizace projektu stále probíhá dokončování plánů. Úkolem je vytvořit efektivní pracovní postupy a pečlivě sledovat pokrok týmu. Také je velice důležité udržovat efektivní spolupráci mezi zainteresovanými stranami projektu, což přispěje k hladkému průběhu realizace. „Zahajovací“ schůzka obvykle označuje počátek fáze realizace projektu, kde jsou zapojené osoby informovány o svých povinnostech. Také je velice pravděpodobné, že dojde k objevení nových informací, které budou vyžadovat aktualizaci předchozích plánů projektu. (Donato, 2021)

3.4.4 Monitorování a kontrola projektu

Fáze monitorování a kontroly projektu probíhá současně s realizací projektu, čímž je zajištěno splnění cílů a výstupů projektu. Nejlepším způsobem, jak zajistit pokrok a zlepšení, je sledování a kontrola výkonnosti projektu. Důležité je sledovat dokumenty o provedených změnách v projektu, záznamy o výdajích, kvalitu a čas jednotlivých procesů v týmu. Při správném provedení monitoringu je následně v průběhu realizace možné právě na základě již zmíněného monitoringu identifikovat úzká místa projektu a následně je optimalizovat. (Donato, 2021)

3.4.5 Ukončení projektu

Toto je poslední fáze procesu řízení projektu. Fáze ukončení projektu označuje konec projektu. V poslední fázi projektového řízení jsou ukončeny všechny činnosti související s jeho dokončením. Ty mohou zahrnovat předložení konečného výstupu, plnění smluvních závazků, ukončení příslušných dohod a uvolnění projektových zdrojů. Příčiny ukončení projektu mohou být dokončení, zrušení, ukončení, převod do nové organizace a další. Dokumentace potřebná k dokončení uzavření projektu se bude lišit v závislosti na situaci. Bez ohledu na výsledek životního cyklu projektu je vhodné, provést retrospektivu projektu. Tímto způsobem lze zpracovat nové poznatky a zajistit zlepšení v dalším scénáři projektového řízení. (5 Phases of Project Management – A Complete Breakdown, 2021)

4 ANALÝZA RIZIK

V nadcházející kapitole bude uvedena obecná charakteristika rizika a také rozdíl mezi tzv. rizikem čistým a spekulativním. Dále zde bude zmíněn obecný postup pro řízení rizik a také některé z hlavních a nejběžněji využívaných metod pro analýzu rizika a vyhodnocení postavení organizace v rámci konkurenčního prostředí.

4.1 Charakteristika rizika

S rizikem přichází do kontaktu každá osoba, společnost, či projekt každý den. V případě obyčejné osoby to může být například riziko požáru v jeho domě, riziko krádeže, také může dojít k havárii při jízdě automobilem, nebo při cestování letadlem. Zmíněná rizika přinášejí z pravidla negativní dopad a naší přirozenou vlastností je se před nimi chránit a podnikat preventivní opatření pro eliminaci jejich vzniku. Stejně takto přichází do kontaktu s riziky i podnik, ten však mimo jiné čelí i rizikům spojených s podnikáním. Ovšem do těchto rizik podnik přichází zcela dobrovolně za účelem zisku.

Již zmíněná běžná rizika jsou charakteristická tím, že přichází naprosto neočekávaně, tudíž nemůžeme dopředu očekávat jejich výskyt. Tím je riziko úzce spjato s nejistotou o budoucím vývoji. Proto je mnohdy velice stresující a zásadní proces rozhodování, který může ovlivnit vznik určitého rizika. (Korecký & Trkovský, 2011)

Rozlišujeme dva základní typy rizika:

- **Čistě riziko** – typ rizika s čistě negativními dopady
- **Spekulativní riziko** – typ rizika, kde je možnost zisku i ztráty

Za zmínku stojí fakt, že zájem o analýzu a vyčíslení rizika byl iniciován právě osobami spojovanými s rizikem spekulativním. (Korecký & Trkovský, 2011)

4.2 Obecný postup pro řízení rizik

Existuje pět základních kroků, které se používají k řízení rizik. Tyto kroky se označují jako proces řízení rizik. Začíná se identifikací rizik, pokračuje se analýzou rizik, následně se stanoví prioritizace rizika, implementuje se řešení, a na závěr se riziko monitoruje. (Thomas, 2020)

4.2.1 Identifikace rizika

Prvním krokem je identifikace rizik, kterým je podnik vystaven ve svém provozním prostředí. Existuje mnoho různých typů rizik – právní rizika, environmentální rizika, tržní rizika, regulační rizika a mnoho dalších. Je důležité identifikovat co nejvíce těchto rizikových faktorů.

Buďto jsou tato rizika zaznamenávána ručně, nebo pokud organizace využívá některý z řady interních softwarů, tak je možnost zaznamenávat rizika přímo do systému. Výhodou tohoto postupu je, že tato rizika jsou ihned viditelná pro všechny zainteresované strany v organizaci s přístupem do systému. Účelem identifikace rizik je odhalit, co, kde, kdy, proč a jak by něco mohlo ovlivnit schopnost společnosti fungovat. (Thomas, 2020)

4.2.2 Analýza rizika

Jakmile je riziko identifikováno, je třeba jej analyzovat. Je třeba určit rozsah rizika. Je také důležité pochopit souvislost mezi rizikem a různými faktory v rámci organizace. Existují rizika, která mohou zastavit celý probíhající proces v podniku, zatímco existují rizika, která způsobí pouze drobnou nepříjemnost, ale nedojde k ohrožení chodu daného procesu. (Thomas, 2020)

4.2.3 Vyhodnocení rizika

Rizika je třeba seřadit a upřednostnit. Většina řešení pro řízení rizik má různé kategorie rizik v závislosti na závažnosti rizika. Riziko, které může způsobit určité nepříjemnosti, je hodnoceno nízko, rizika, která mohou vést ke katastrofální ztrátě, jsou hodnocena nejvýše. Seřazení rizik je pro organizaci velice důležité, a to především pro získání objektivního pohledu na rizikovou expozici celé organizace. Podnik může být zranitelný vůči několika rizikům nízké úrovně, ale nemusí vyžadovat zásah vyššího vedení. Na druhou stranu pouze jedno z rizik s nejvyšším hodnocením by mělo vést k okamžitému zásahu vedení. (Thomas, 2020)

4.2.4 Opatření

Každé riziko je třeba co nejvíce eliminovat nebo omezit. A to spojením se s odborníky v oboru, do kterého riziko patří pro získání adekvátních návrhů k eliminaci vzniku rizika. V tomto kroku jsou vytvořeny strategie zmírňování rizik, preventivní péče a krizové plány na základě zvolené hodnoty každého rizika. (Thomas, 2020)

4.2.5 Monitoring rizika

Řízení rizik je nepřetržitý proces, který se v průběhu času přizpůsobuje a mění. Opakování a neustálé sledování procesů může pomoci zajistit maximální pokrytí známých i neznámých rizik. Ne všechna rizika lze eliminovat. Některá rizika existují vždy. Například tržní rizika a rizika spojená s životním prostředím je nezbytné sledovat neustále. (Thomas, 2020)

4.3 Metody analýzy rizik

Identifikace rizik je proces identifikace a hodnocení hrozeb pro organizaci, její operace a její zaměstnance. Identifikace rizik může například zahrnovat posouzení bezpečnostních hrozeb, nehod, přírodních katastrof a dalších potenciálně škodlivých událostí, které by mohly narušit chod daného subjektu. Z velkého množství různých metod lze rozčlenit metody, které fungují obecně a lze je aplikovat prakticky na cokoli. Takové metody slouží primárně k získávání informací. Ostatní metody mají zejména jednostranné speciální využití. (Korecký & Trkovský, 2011)

Vybrané metody analýzy rizik:

- Analýza SWOT
- Analýza What if
- Analýza RIPRAN

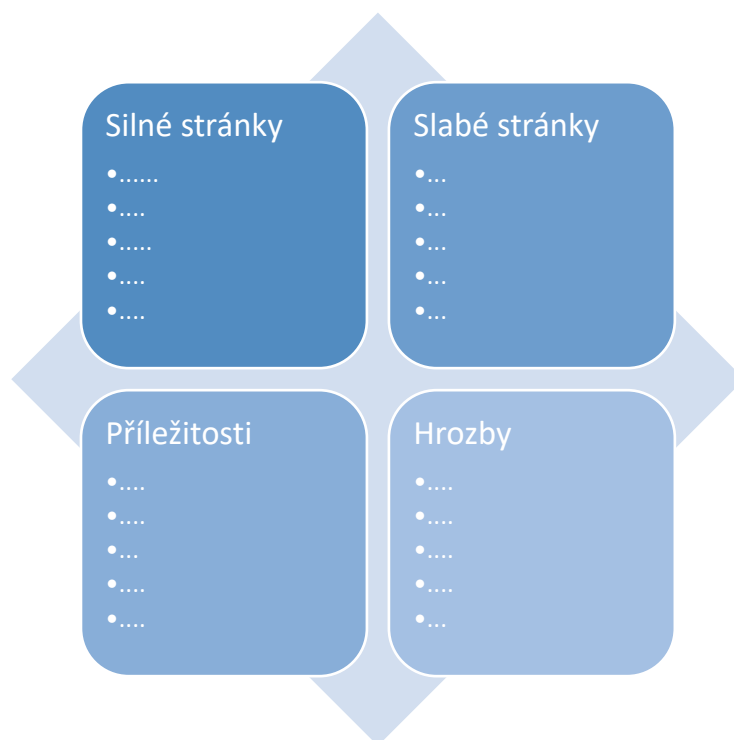
4.3.1 Analýza SWOT

SWOT analýza (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby) je rámec používaný k hodnocení konkurenční pozice společnosti a k rozvoji strategického plánování. SWOT analýza posuzuje vnitřní a vnější faktory, stejně jako současný a budoucí potenciál. SWOT analýza je navržena tak, aby usnadnila realistický, fakty podložený pohled na silné a slabé stránky organizace. Organizace musí udržovat analýzu přesnou tím, že se vyhýbá předem vytvořeným názorům nebo šedým oblastem a místo toho se zaměří na kontext reality.

Primárním cílem analýzy SWOT je pomoci organizacím vytvořit si plné povědomí o všech faktorech, které se podílejí na přijímání obchodních rozhodnutí. (Kenton, Strength, Weakness, Opportunity, and Threat (SWOT) Analysis, 2021)

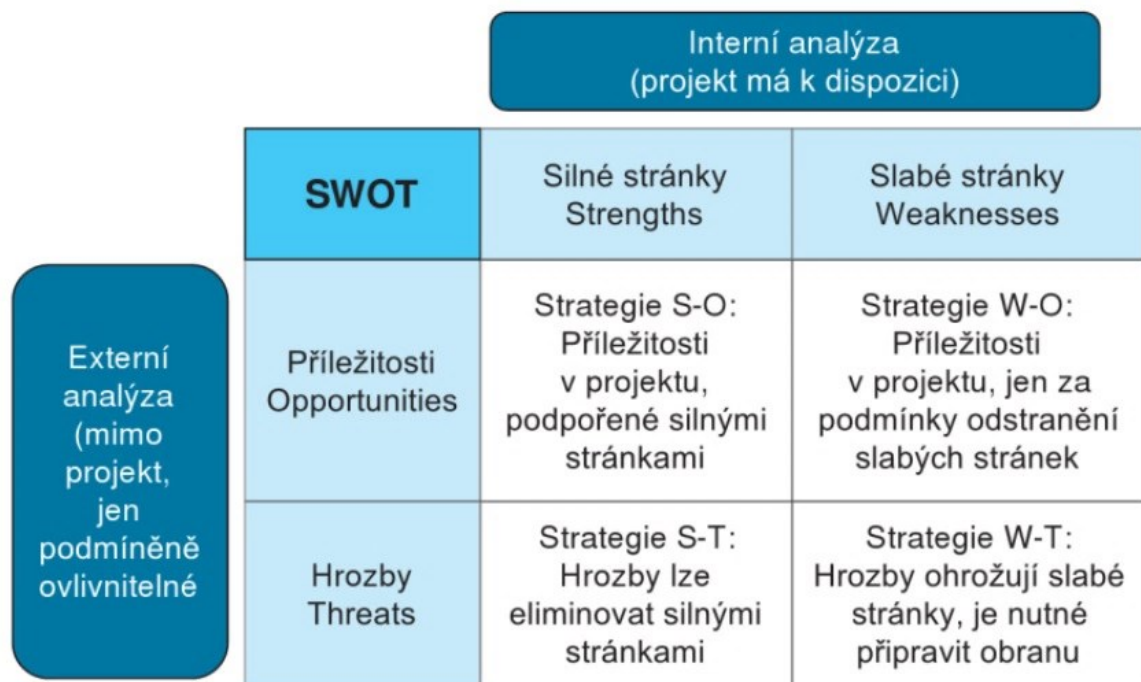
Doporučený postup při aplikaci SWOT analýzy:

1. Zvolit a charakterizovat interní silné a slabé stránky dané organizace, které mají vztah k projektu
2. Doplnění interních silných a slabých stránek projektu
3. Zvolit a charakterizovat externí silné a slabé stránky dané organizace, které mají vztah k projektu. Výsledkem tohoto kroku bude první skupina příležitostí a hrozeb projektu.
4. Doplnění externích silných a slabých stránek mimo danou organizaci, nebo jejím prostředí. Výsledkem tohoto kroku bude druhá skupina příležitostí a hrozeb projektu.
5. Vytvoření matice pro lepší představu daných nalezených hrozeb a příležitostí. (Korecký & Trkovský, 2011)



Obrázek 3 – Analýza SWOT – matice [zdroj: (vlastní)]

Také je důležité na základě vyhodnocení matice zvolit vhodnou strategii pro daný projekt.



Obrázek 4 – Schéma analýzy SWOT aplikované ve vztahu k projektu [zdroj: (Korecký & Trkovský, 2011)]

4.3.2 Analýza What if

What-if analýza je technika, která se používá k určení, jak je předpokládaná výkonnost ovlivněna změnami v předpokladech, na kterých jsou projekce založeny. What-if analýza se používá k porovnání různých scénářů a jejich potenciálních výsledků na základě kolísajících podmínek. (What-If Analysis, 2017)

Obecně je scénář typu „co kdyby“ neformální spekulací o tom, jak by bylo možné danou situaci řešit.

V podstatě se jedná o techniku brainstormingu. Prvním krokem analýzy je identifikace možných řešení. Pouze brainstorming s týmem může vést k použitelným scénářům.

Jako takovou lze analýzu What if vnímat jako strukturovaný brainstorming, který lze použít prakticky v jakékoli fázi obchodního procesu. Na základě odpovědí na otázky, co kdyby, jsou odhalena rizika. Čím je riziko méně přijatelné, tím je pravděpodobnější, že dané řešení nebude zvoleno.

Analýzu lze rozdělit do pěti základních kroků:

1. Sestavení týmu
2. Vytvoření otázek „co kdyby“
3. Ohodnocení rizika
4. Vypracování doporučení vedoucí ke snížení rizika
5. Finální zhodnocení (Mulder, 2017)

4.3.3 Analýza RIPRAN

Analýza RIPRAN se využívá k identifikaci, kvantifikaci rizika a vytvoření návrhů pro snížení rizik spojených s daným projektem za cílem maximalizovat šance na úspěšné dokončení projektu. Metoda využívá systémový a procesní přístup k analýze rizik a respektuje normy ISO, které určují, jak dosáhnout nejkvalitnější analýzy rizik daného projektu.

Metoda obsahuje čtyři základní kroky:

1. Identifikace nebezpečí projektu
2. Kvantifikace rizik projektu
3. Reakce na rizika projektu
4. Celkové posouzení rizik projektu

V kroku identifikace rizik je sestaven seznam, který může být sepsán dvěma způsoby. První způsob je tzv. Hrozba → Scénář, kdy jsou k jednotlivým hrozbám přiřazeny možné následky. Druhý způsob je tzv. Scénář → Hrozba, kdy se ke scénáři hledají možné hrozby.

V kroku kvantifikace rizik projektu se stávající seznam rozšíří o pravděpodobnost vzniku jednotlivých scénářů, hodnotu dopadu na projekt a výslednou hodnotu rizika.

V rámci reakce na rizika projektu jsou navržena opatření vedoucí ke snížení výsledné hodnoty rizika na akceptovatelnou úroveň.

V závěru je provedeno celkové posouzení rizik projektu. Zde dojde k celkovému posouzení rizik a následně je vyhodnoceno, jak moc je daný projekt rizikový. (Lacko, 2017)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PROJEKT X-TECH CONFERENCES

Práce bude zaměřena na start-up projekt se jménem X-Tech conferences. Mezi hlavní činnosti projektu spadá převážně vzdělávání ve světě moderních technologií v rámci konferencí, přednášek a workshopů. Činnost by měla probíhat pouze v omezeném časovém rozsahu např. v jednom dni s frekvencí opakování jednou až dvakrát ročně. Události projektu budou cíleny především na osoby, které se rády dozví něco nového z tohoto odvětví jakožto: podnikatelé, studenti, učitelé, nebo technologičtí nadšenci. Na dané události projektu by měl mít zákazník prostor setkat se se svými oblíbenými přednášejícími, využít možnosti face to face rozhovorů, využít řady doprovodných technologických stánků různých firem a mít možnost prohlídky či testovací jízdy v elektromobilech proslulých značek. Na událostech projektu by mělo probíhat vzdělávání orientované tzv. B2B, jedná se o anglickou zkratku pro výraz business to business neboli česky od obchodníka k obchodníkovi a také B2C, kdy se opět jedná o anglickou zkratku nesoucí význam business to customer neboli česky od obchodníka k zákazníkovi. V počátečních fázích projektu se nepředpokládá s nutností žádných investic s výjimkou správních poplatků.

5.1 Cíle projektu

Hlavním cílem pro daný start-up je úspěšná realizace jedné až dvou událostí ročně a naplnění maximální kapacity prostor, na kterých bude událost probíhat. Vedlejším cílem je postupné vybudování si jména a vstoupit do podvědomí veřejnosti, což usnadní budoucí marketing a také sníží náklady na jeho realizaci. Míru dosažení hlavního cíle lze zjistit porovnáním počtu prodaných vstupenek s počtem maximální kapacity prostor, na kterých událost proběhne. Míru dosažení cíle vedlejšího lze zjistit formou dotazníku pro veřejnost, pomocí dat získaných z webových stránek, nebo postupným srovnáváním vynaložených nákladů na marketing.

5.2 Záměr projektu

Záměrem je nabídnout veřejnosti bohaté vzdělání z oboru moderních technologií spojené se zážitkem.

5.3 Předběžné podmínky

Pro uskutečnění projektu je nezbytné naplnění předběžných podmínek. Do takových podmínek lze zařadit zahájení podnikatelské činnosti a zvolení příslušného oboru činnosti, což je v tomto případě „Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti“ a „Provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí“. Pro zvolený projekt bude dostačující živnost tzv. ohlašovací volná.

5.4 Klíčové činnosti

Klíčovými činnostmi v rámci daného projektu jsou tvorba webových stránek, nebo činnosti spojené s marketingem. Co se webových stránek týče, ty by měly mít informační charakter, přispívat k propagaci v rámci marketingu a charakter prodejní co se prodeje vstupenek týče. Také je nezbytné zajištění vhodných prostor pro uskutečnění chystané události projektu, kdy je nutné zvážit různé faktory jakožto cenu za pronájem, velikost prostor, přístupnost a také vizuální stránku. Dále do klíčových činností můžeme zařadit zajištění technologicky orientovaných firem, které budou ochotny prezentovat jejich služby, či produkty veřejnosti v podobě stánků. V neposlední řadě zajištění elektromobilů, cateringu a technického vybavení. V rámci daného start-upu je žádaný neustálý vývoj a udržení kroku se současnými technologickými trendy, aby plánovaná událost byla maximálně aktuální své době.

5.5 Projektová a start-up fáze

Projektové fáze a fáze start-upu zmíněné v teoretické části práce jsou do značné míry úzce spojené a je tedy možné je na sebe navázat Koncepce a výzkum = Zahájení projektu, Závazek = Plánování projektu, Trakce = Realizace projektu, Zpřesnění a Expanze = Monitorování a kontrola projektu, Výstupní fáze = Ukončení projektu. V současné době se start-up nachází ve fázi závazku neboli plánování. Fáze koncepce a výzkumu trvala 2 měsíce, aktuální fáze závazku probíhá již 6 měsíců a potrvá ještě další 3 měsíce. Fáze trakce se uskuteční v podobě realizace události a bude mít jednodenní charakter, poté projekt přejde do fáze zpřesňování a expanze, tyto fáze budou probíhat zhruba 6 měsíců. Výstupní fáze by měla nastat do 12 měsíců.

5.6 Předpoklad realizace klíčových činností

Již zmiňované klíčové činnosti bude možné realizovat za předpokladu, že proběhne úspěšné navázání kontaktu s požadovaným počtem zainteresovaných osob. Pro naplnění klíčových činností bude nutné navázat kontakt s marketérem, programátorem webových stránek, řadou přednášejících a firem podílejících se na programu události a také s majitelem prostor, kde se akce uskuteční.

5.7 Výsledek získaný dokončením klíčových činností

Dokončením klíčových činností bude získán výsledek v podobě finální struktury chystané události a popřípadě plány na další vývoj start-upu. Získané výsledky budou moci být ověřené. Webové stránky musí být přehledné, obsahovat veškeré potřebné informace a zpřístupněné veřejnosti. Bude vytvořený plán a harmonogram marketingu. Také je nezbytné mít potvrzenou spolupráci veškerých zainteresovaných osob, nebo firem a udržovat neustálý kontakt. Po naplnění všech těchto aktivit je možné dosáhnout žádaného cíle.

6 APLIKACE VYBRANÝCH ANALÝZ

V nadcházející kapitole budou aplikovány metody SWOT, PEST, RIPRAN a What if pro analýzu a řízení rizik v projektu X-Tech conferences.

6.1 Analýza SWOT

Vytvořená SWOT analýza vznikla za pomoci brainstormingové skupiny čtyř pracovníků daného projektu. Podoba samotné analýzy je vyobrazena v Tabulce 1-4. Každý vybraný bod byl obodován v rozmezí 1-5 a byla mu přiřazena váha, která po sečtení všech hodnot v dané sekci (S, W, O, T) nesměla přesáhnout hodnotu 1. Následně proběhlo vzájemné roznásobení mezi hodnotami váhy a body. Součet všech výsledných hodnot dané sekce bude nápomocný při finálním určování strategie.

Tabulka 1 Analýza SWOT – silné stránky [zdroj: (vlastní)]

body*váha	body (1-5)	váha	<u>Silné stránky</u>
1	4	0,25	kvalita služby
0,5	5	0,1	Přístupnost (cena vstupného)
0,8	4	0,2	hospodárnost
1,2	4	0,3	know-how
0,4	4	0,1	množství nabízených služeb
0,2	4	0,05	atraktivnost
4,1		1	

Tabulka 1 zobrazuje silné stránky projektu. Bylo vypsáno 6 hlavních silných stránek s výslednou kladnou hodnotou 4,1. Za nejsilnější stránku na základě výpočtu se dá považovat know-how.

Tabulka 2 Analýza SWOT – slabé stránky [zdroj: (vlastní)]

<u>Slabé stránky</u>	<u>váha</u>	<u>body (1-5)</u>	<u>body*váha</u>
málo financí	0,3	-2	-0,6
nedostatečné povědomí o značce	0,1	-3	-0,3
marketingové činnosti	0,2	-2	-0,4
nezkušenost	0,1	-1	-0,1
slabá přítomnost na sociálních sítích	0,1	-3	-0,3
vysoké náklady	0,2	-5	-1
	1		-2,7

V Tabulce 2 je vypsáno šest hlavních slabých stránek projektu s výslednou zápornou hodnotou -2,7. Za nejslabší stránku na základě výpočtu se dá považovat nedostatek finančních zdrojů.

Tabulka 3 Analýza SWOT – příležitosti [zdroj: (vlastní)]

<u>body*váha</u>	<u>body (1-5)</u>	<u>váha</u>	<u>Příležitosti</u>
0,9	3	0,3	rostoucí poptávka
0,4	4	0,1	mnoho nových technologií
1	5	0,2	malá konkurence
0,4	2	0,2	vznik fanbase
0,3	3	0,1	snadné navázání kontaktu v rámci spolupráce
0,1	1	0,1	nové trhy – expanze do zahraničí
3,1		1	

Tabulka 3 vyobrazuje šest hlavních příležitostí projektu s výslednou kladnou hodnotou 3,1. Za největší příležitost lze v současné situaci na základě výpočtu považovat rostoucí poptávka v daném odvětví.

Tabulka 4 Analýza SWOT – hrozby [zdroj: (vlastní)]

<u>Hrozby</u>	váha	body (1-5)	body*váha
vládní restrikce	0,25	-4	-1
kupní síla obyvatelstva	0,1	-2	-0,2
závislost na přístupnosti smluvených prostor	0,25	-3	-0,75
nedostatek atraktivních přednášejících	0,1	-4	-0,4
nízká návštěvnost	0,2	-2	-0,4
růst cen	0,1	-3	-0,3
	1		-3,05

V tabulce 4 bylo vymezeno šest hlavních hrozeb projektu s výslednou zápornou hodnotou -3,05. Za největší hrozbu v lze v současné situaci na základě výpočtu považovat hrozbu vládních restrikcí.

Na základě výsledku analýzy SWOT je zřejmé, že by start-up měl zvolit strategii zaměřenou na Silné stránky a Příležitosti.

Taková strategie má za úkol využít vnitřních silných stránek start-upu k tomu, aby využil příležitostí, které poskytuje vnější prostředí. Z obecného pohledu se jedná o nejpříznivější situaci, umožňující využít silných stránek a příležitostí současně. (Urban, 2019)

V rámci daného projektu lze tvrdit, že by měl projektový tým využít vlastněné know-how a tím maximálně uspokojit současnou rostoucí poptávku. To znamená udržení úspěšného konceptu akcí. Do konceptu lze zařadit například obecná orientace akce na elektro-mobilitu, Apple, moderní technologie a finance. Také je možné sem zařadit strukturu akce co se týče poměru jednotlivých přednášek, prezentace jednotlivých doprovodných stánků a představení nejmodernějších elektromobilů.

6.2 Analýza PEST

Pod vedením projektového týmu byla zpracována analýza PEST. Daná analýza je zaměřena na vyhodnocení vlivů makro-okolí. Byly zkoumány vlivy politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. Do každé skupiny bylo zařazeno několik hlavních faktorů, kterým byla přiřazena váha s celkovým součtem 1 pro danou skupinu. Následně byly jednotlivé faktory obodovány od 1 do 5. V závěru proběhlo roznásobení samotného obodování s váhou, kdy bylo získáno číselné vyjádření každého faktoru. Analýza samotná je vyobrazena v Tabulce 5-8.

Tabulka 5 Analýza PEST – politické vlivy [zdroj: (vlastní)]

	1–5		<u>Politické vlivy</u> Vládní restrikce Daňová politika Politická stabilita
2	5	0,4	
0,6	2	0,3	
0,6	2	0,3	
		= 1	

V tabulce 5 jsou vypsány tři stěžejní politické faktory pro daný projekt. Na základě výsledků lze tvrdit, že nejzásadnější z kategorie jsou pro projekt vládní restrikce.

Tabulka 6 Analýza PEST – ekonomické vlivy [zdroj: (vlastní)]

<u>Ekonomické vlivy</u>		1–5	
Kupní síla	0,3	4	1,2
Inflace	0,2	2	0,4
Průměrná mzda	0,2	1	0,2
Vývoj cen energií	0,3	3	0,9
		= 1	

Tabulka 6 obsahuje čtyři hlavní ekonomické faktory. Za nejdůležitější lze považovat faktor kupní síly, ovšem je vhodné věnovat pozornost i vývoji cen energií.

Tabulka 7 Analýza PEST – Sociálně-kulturní vlivy [zdroj: (vlastní)]

	1–5		<u>Sociálně-kulturní vlivy</u> Demografický vývoj populace Úroveň vzdělání Přístup k volnočasovým aktivitám
0,5	2	0,25	
1,05	3	0,35	
1,2	3	0,4	
		= 1	

V Tabulce 7 jsou zobrazeny tři hlavní sociálně-kulturní faktory ovlivňující daný projekt. Na základě výsledků by se měla věnovat pozornost jak faktoru pro úroveň vzdělání, tak pro přístup k volnočasovým aktivitám v rámci obyvatelstva.

Tabulka 8 Analýza PEST – technologické vlivy [zdroj: (vlastní)]

Technologické vlivy		1–5	
Rychlý vývoj nových technologií	0,5	4	2
Celkový stav technologie	0,3	2	0,6
Rychlost zastarání	0,2	2	0,4
	= 1		

V Tabulce 8 jsou vypsány tři nejdůležitější technologické faktory. Dle výsledků je pro projekt v rámci dané skupiny nejdůležitější rychlý vývoj nových technologií.

Výsledky analýzy PEST poukazují na skutečnost, že by se projektový tým měl primárně zaměřit na sledování vývojového trendu nových technologií a vládních restrikcí. Sekundárně je třeba sledovat kupní sílu, úroveň vzdělání a přístup k volnočasovým aktivitám obyvatelstva.

6.3 Analýza RIPRAN

Projektový tým ve složení čtyř zainteresovaných členů provedl analýzu RIPRAN zaměřenou na projektová rizika. Analýza obsahuje čtyři kroky. Identifikace nebezpečí projektu, kvantifikace rizik projektu, reakce na rizika projektu a celkové posouzení rizik, zda je v projektu vhodné pokračovat.

6.3.1 Identifikace nebezpečí projektu

V kroku identifikace nebezpečí projektu byla vytvořena tabulka, ve které bylo vymezeno devět možných nebezpečí projektu. Následně byl ke každé hrozbě vytvořen scénář, na základě, kterého by mohlo nebezpečí hrozit. Tabulku je možné nalézt v Příloze P I: RIPRAN – Identifikace nebezpečí projektu. Zmíněným způsobem bylo identifikováno těchto devět hrozeb a následných scénářů:

1. Nedostatek financí – Projekt bude neúspěšný v získávání financí.
2. Přírodní katastrofa – Prostory pro realizaci události budou zasaženy živelnou pohromou, během které dojde k jejich poškození. Povodně, tornádo, vichřice, sněhová kalamita.
3. Vládní restrikce – Omezení maximálního počtu shromážděných osob.
4. Nedostatek přednášejících – Nepodaří se sehnat plánovaný počet přednášejících.

5. Málo prodaných vstupenek – Nepodaří se prodat dostatečný počet vstupenek.
6. Neochota firem ke spolupráci – Nepodaří se přesvědčit ke spolupráci dostatečný počet firem.
7. Nedostatečný počet sponzorů – nepodaří se zaujmout dostatečný počet sponzorů.
8. Pád webových stránek – Může dojít k výpadku webových stránek, což povede k dočasné ztrátě informací.
9. Růst cen – Dojde k výraznému zdražení pronájmu za prostory.

6.3.2 Kvantifikace rizik projektu

Ve fázi kvantifikace rizik projektu došlo k obohacení tabulky o pravděpodobnost vzniku hrozby, možného dopadu na projekt a hodnoty rizika. V rámci korektnosti výsledků proběhlo číselné ohodnocení. Pravděpodobnost vzniku rizika je považována za vysokou, pokud procento vzniku překročí hranici 51 %, riziko se střední pravděpodobností vzniku bylo stanoveno v rozmezí 31-50 % a riziko s nízkou pravděpodobností vzniku bylo stanoveno od 0-30 %. Co se dopadu na projekt týče, tak za dopad zásadního charakteru je považována hodnota přesahující 99 000 Kč, za dopad středního charakteru byly zvoleny hodnoty od 29 000 – 98 999 Kč a za dopad nízkého charakteru 0 – 28 999 Kč.

Hodnota rizika byla uznána za vysokou po přesažení hranice 50 000 Kč, meze pro střední hodnotu rizika byly stanoveny 25 000 – 49 999 Kč, vše pod střední hodnotou bylo uvažováno za hodnotu nízkou. Výsledná hodnota rizika představuje součin dopadu na projekt a pravděpodobnosti vzniku, kdy 100 % = 1,00. Tabulku je možné nalézt v Příloze P II: RIPRAN – Kvantifikace rizik projektu.

1. Nedostatek financí – $0,3 * 250\ 000\ \text{Kč} = 75\ 000\ \text{Kč}$
2. Přírodní katastrofa – $0,05 * 50\ 000\ \text{Kč} = 2\ 500\ \text{Kč}$
3. Vládní restrikce – $0,5 * 20\ 000\ \text{Kč} = 10\ 000\ \text{Kč}$
4. Nedostatek přednášejících – $0,6 * 75\ 000\ \text{Kč} = 45\ 000\ \text{Kč}$
5. Málo prodaných vstupenek – $0,5 * 200\ 000\ \text{Kč} = 100\ 000\ \text{Kč}$
6. Neochota firem ke spolupráci – $0,55 * 40\ 000\ \text{Kč} = 22\ 000\ \text{Kč}$
7. Nedostatečný počet sponzorů – $0,45 * 100\ 000 = 45\ 000\ \text{Kč}$
8. Pád webových stránek – $0,1 * 20\ 000\ \text{Kč} = 2\ 000\ \text{Kč}$

9. Růst cen – $0,2 * 25\ 000\ \text{Kč} = 5\ 000\ \text{Kč}$

V rámci výsledků kroku kvantifikace rizik projektu byly objeveny dvě hrozby s vysokou hodnotou, dvě se střední hodnotou a pět s nízkou hodnotou rizika.

6.3.3 Reakce na rizika projektu

Ve fázi reakce na rizika projektu byla stanovena opatření, která mají za cíl snížit nebo eliminovat hodnoty rizika. Tabulku je možné nalézt v Příloze P III: RIPRAN – Reakce na rizika projektu. Konkrétní opatření s novou hodnotou sníženého rizika:

1. Zvýšení investic do marketingových činností projektu. – 48 000 Kč
2. Mít v záloze domluvený pronájem záložních prostor. – 0 Kč
3. Pořádat událost ve vhodném období. – 10 000 Kč
4. Mít předjednané záložní přednášející. – 25 000 Kč
5. Zefektivnit využití sociálních sítí k propagaci události, zvýšit investice do marketingových činností projektu. – 45 000 Kč
6. Vylepšení podmínek pro firmy. – 2 000 Kč
7. Zvýšení atraktivnosti události. – 5 000 Kč
8. Záloha webu, zajištění náhradního média s informacemi. – 0 Kč
9. Počítat s neočekávanými výdaji při tvorbě rozpočtu. – 0 Kč

6.3.4 Celkové posouzení rizik projektu

Nové hodnoty sníženého rizika nepřesahují hranici 50 000 Kč, stanovující charakter vysoké hodnoty rizika. Nově vzniklé hodnoty se nacházejí maximálně ve středních hodnotách rizika. S ohledem na situaci byl projekt vyhodnocen jako stále rizikový, ale s možností pokračování. Nicméně bude nutné získat větší množství finančních prostředků, které budou využity primárně v rámci marketingových činností.

6.4 Analýza What if

Projektovým týmem bylo vymezeno dvanáct možných příčin, který by mohly potenciálně ohrozit daný projekt. Po zanesení veškerých příčin do tabulky členové projektového týmu individuálně určily následek pro každou z možných příčin, poté následovalo navržení opatření k minimalizaci dopadu. V samotném závěru se na základě sestavené matice rizik provedlo ohodnocení každé možné příčiny. Podoba samotné analýzy je vyobrazena v Tabulce 8. Podoba matice rizik je vyobrazena v Tabulce 5-7.

Tabulka 9 Matice rizik – pravděpodobnost vzniku příčiny [zdroj: (vlastní)]

Označení	Název	Popis/definice
I.	nepravděpodobné	0–5 %
II.	málo pravděpodobné	6–30 %
III.	pravděpodobné	31–70 %
IV.	vysoce pravděpodobné	71–100 %

V Tabulce 5 je popsána pravděpodobnost vzniku příčiny. Pravděpodobnost je vyjádřena procentuálně, a to v rámci plánování konkrétní události. Kategorie pravděpodobnosti vzniku příčiny jsou čtyři a jsou seřazeny od nejmenší pravděpodobnosti vzniku po největší.

Tabulka 10 Matice rizik – závažnost vzniku příčiny [zdroj: (vlastní)]

Označení	Název	Proces (čas, jednotky výstupu procesu)
A	Bezvýznamné	Nemá dopad, nedojde k ohrožení
B	Významné	proces bude událostí zpomalen, ale bude pokračovat
C	Kritické	Proces bude událostí zastaven, ale bude pokračovat
D	Katastrofické	Fatální dopad na proces, nedosáhne se cíle procesu

V tabulce 6 je popsána závažnost vzniku příčiny. Procesem je v tabulce myšlen proces plánování události. Kategorie závažnosti vzniku příčiny jsou čtyři a jsou seřazeny od nejmenší závažnosti po největší.

Tabulka 11 Finální matice rizik [zdroj: (vlastní)]

P/D	A	B	C	D
I.	1	3	6	10
II.	2	5	9	13
III.	4	8	12	15
IV.	7	11	14	16

V tabulce 7 je vyobrazena finální matice rizik, na základě, které proběhlo v analýze barevné rozřazení zohledňující jak pravděpodobnost, tak závažnost vzniku příčiny. Zelená barva označuje příčiny, kterými se projektový tým nemusí primárně zabírat, oranžová označuje příčiny závažnějšího charakteru a červená by označovala příčiny s okamžitou nutností opatření.

Tabulka 12 Analýza What if [zdroj: (vlastní)]

P.Č.	Příčina	Následek	Návrh opatření	poznámka
1	Nedostatek financí	Omezení / zrušení akce	Zkvalitnění marketingových činností, zvýšení atraktivnosti události	II.C
2	Vládní restrikce	Omezení / zrušení akce	Pořádat událost v příznivém období	II.D
3	Nedostatečný počet atraktivních přednášejících	Nízká návštěvnost	Kompenzace kvalitním doprovodným programem, zvolit méně atraktivní přednášející	II.B
4	Nedostatek prodaných vstupenek	Finanční ztráta	Zkvalitnění marketingových činností, zvýšení atraktivnosti události	III.C
5	Neochota firem ke spolupráci	Zpomalení procesu přípravy akce, snížení návštěvnosti	Vytvoření příznivějších podmínek pro firmy	III.B
6	Nepodaří se sehnat uspokojivý počet sponzorů	Finanční ztráta	Při tvorbě rozpočtu nepočítat se sponzory, zvýšení atraktivnosti události	III.B
7	Výpadek webových stránek	Ohrožení prodeje vstupenek, možná finanční ztráta, ztráta informací	zajištění náhradního média s informacemi	I.A
8	Růst cen	Snížení rozpočtu	při tvorbě rozpočtu počítat s neočekávanými výdaji	II.B
9	Slabý marketing	Nízká návštěvnost	Zkvalitnění marketingových činností, zvýšení investic do marketingových činností	II.B
10	Znemožnění konání akce ve smluvených prostorech	Zrušení akce, finanční ztráta	Smluvně zajištěnou kompenzací od majitelů prostor	I.D
11	Nevhodně tematicky zaměřená akce	Nízká návštěvnost, poškozená image organizace	Průzkum trhu	I.C
12	Nevhodně zvolená cena vstupného	Nízká návštěvnost, finanční ztráta	Zvolit cenu na základě výdajů za danou událost	II.C

Na základě provedené analýzy What if lze tvrdit, že projekt má opravdu malý počet vážnějších příčin vedoucích ke vzniku hrozby. Ze dvanácti posuzovaných příčin bylo pět označeno jako nezávažné příčiny. Zbýlých sedm příčin bylo projektovým týmem označeno jako příčiny se střední závažností. Závažná příčina nebyla odhalena ani jedna, tudíž bylo usouzeno, že není zapotřebí žádných návrhu k opatření.

7 NÁVRHY NA DOPORUČENÍ SNÍŽENÍ RIZIK

Díky širokému výběru použitých analýz bylo odhaleno několik různých hrozeb. V závěru analýz se jich několik hlavních opakovalo. Konkrétně se jednalo o problémy spojené s nedostatkem financí a nedostatečným prodejem vstupenek. V rámci zmíněných problémů bylo navrženo projektovému týmu navýšení investic do marketingových činností a zapracování na strategii marketingu jako takové. Také bylo doporučeno zvýšení atraktivity chystané události, čehož může být dosaženo například vystoupením veřejně známých přednášejících, nebo účastí populárních firem v podobě vytvoření edukačního a zábavního stánku pro návštěvníky.

V souvislosti s výsledky použitých analýz byly navrženy následující metody, které vedou ke snížení rizik v rámci procesu plánování dané události. Metoda Checklist vede především k neekonomickým přínosům, jako je přehledný task-management, nebo efektivní time-management. Především se docílí realizace dané akce přesně podle plánů, bez problémů spojených s řízením plánování. Dotazníková metoda s sebou nese primárně ekonomické benefity. Její realizací bude projektový tým schopný zlepšit spokojenost zákazníků personalizací dané akce, což zapříčiní zvýšený prodej vstupenek. Díky tomu lze dosáhnout navýšení finančního obnosu.

Byla navržena tato základní doporučení vedoucí ke snížení rizik vybraného start-up projektu:

- Navýšení investic do marketingových činností
- Zapracování na marketingové strategii
- Maximalizovat atraktivitu chystané události
- Postupovat dle přiloženého Checklistu
- Využívat dotazníky zaměřené na doporučená témata

7.1 Checklist

V metodě je využito zaznamenávání výsledků pouze jako ANO/NE, přičemž odpověď „ANO“ je považována za kladou. Pokud je na otázku negativní odpověď „NE“, tak byla úspěšně odhalena slabina projektu. Konkrétní Checklist je vytvořen chronologicky. Podobu samotné metody lze nalézt v Příloze P IV: CHECKLIST.

S využitím metody Checklistu bude pro projektový tým snadnější odhalit slabiny daného projektu v ten pravý čas. Při řádném postupu dle doloženého Checklistu se docílí výrazného zefektivnění time-managementu. Zároveň bude projektový tým velice přehledně vidět již splněné kroky.

7.2 Dotazníky

Za vhodný prostředek se také jeví využití dotazníků. Pro úspěšnost projektu je nezbytné zúčastnění optimálního počtu osob, proto se nabízí využití zmíněné metody pro případné vyhovění poptávky.

Pro šíření dotazníků mezi klienty a potenciální klienty lze využít např. získané emailové adresy z prodeje vstupenek, nebo sociální sítě, které přinášejí rychlou odezvu a velice přehledné výsledky.

Otázky v dotazníku je možné zaměřit na zjištění:

- Atraktivity tematického zaměření události
- Spokojenosti se zvolenými přednášejícími
- Návrhů pro spolupráci s konkrétními firmami
- Spokojenosti s výběrem doprovodného programu
- Cenového rozmezí vstupného
- Vhodného termínu pro pořádání akce

Se správným využitím dotazníkové metody lze maximalizovat uspokojení poptávky, a tudíž i maximalizovat zisky, což má za následek pozitivní vliv pro následný vývoj projektu.

ZÁVĚR

Po prostudování patřičných zdrojů a vypracování této bakalářské práce lze tvrdit, že start-up je rychle se vyvíjející společnost obvykle v raných fázích svého rozvoje. V souvislosti s projektem se již jedná o jednotlivý postup úkolů, které musí být splněny, pro dosažení určitého výsledku.

Cílem práce bylo zhodnotit rizikovost vybraného start-up projektu a navržení doporučení vedoucí ke snížení rizik. Záměrem vybraného start-up projektu je nabídnout veřejnosti bohaté vzdělání z oboru moderních technologií spojené se zážitkem, přičemž hlavním cílem je úspěšná realizace jedné až dvou událostí ročně a naplnění maximální kapacity prostor, na kterých bude událost probíhat.

Výsledkem analýzy SWOT byla volba strategie zaměřené na silné stránky a příležitosti. Mezi silné stránky projektu můžeme zařadit kvalitu služby, přístupnost, hospodárnost, know-how, množství nabízených služeb a atraktivnost, kdy bylo za nejzásadnější vyhodnoceno know-how. Do sekce příležitostí byla zařazena momentálně rostoucí poptávka, mnoho nových technologií, malá konkurence, vznik fanbase, snadné navázání kontaktu v rámci spolupráce a nové trhy přinášející možnost expanze do zahraničí. Za nejzásadnější příležitost byla vyhodnocena momentálně rostoucí poptávka.

Výsledky analýzy PEST ukázaly, že by se projektový tým měl zaměřit primárně na sledování vývojového trendu nových technologií a vládních restrikcí.

Za pomoci analýzy RIPRAN proběhlo určení a vyhodnocení rizik. V analýze bylo odhaleno devět různých rizik. Po stanovení opatření s cílem snížit hodnoty rizika byl projekt vyhodnocen jako pokračování schopný.

Z výsledků získaných pomocí analýzy What if bylo zjištěno, že projekt má ze dvanácti posuzovaných příčin pět označených jako nezávažné. Zbýlých sedm příčin bylo projektovým týmem označeno jako příčiny se střední závažností. Závažná příčina nebyla odhalena ani jedna, tudíž nebyly doporučeny žádné návrhy k opatření.

Pro snížení hodnoty hlavních rizik bylo doporučeno zvýšení efektivity marketingové činnosti, a to primárně prostřednictvím navýšením investic do marketingu samotného. Dalším doporučením vedoucí ke snížení rizikovosti projektu bylo využití dotazníkové metody a doporučeného Checklistu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 5 Phases of Project Management – A Complete Breakdown, 2021. *Kissflow* [online]. [cit. 2021-12-03]. Dostupné z: <https://kissflow.com/project/five-phases-of-project-management/>
- ADHIYA, Anuj, 2014. Learn Before You Build: Lean Startup Cycle In Reverse. *Thinkapps* [online]. [cit. 2021-11-17]. Dostupné z: <http://thinkapps.com/blog/entrepreneurship/lean-startup-methodology-simplified/>
- AREITIO, Andy, 2018. What is a startup and how is it different from other companies (new and old)?. *Medium* [online]. [cit. 2021-11-17]. Dostupné z: <https://medium.com/theventurecity/what-is-a-startup-and-how-is-it-different-from-other-companies-new-and-old-428875c27c29>
- DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
- DONATO, Hannah, 2021. <https://project-management.com/project-management-phases/>. *Project-management* [online]. [cit. 2021-12-03]. Dostupné z: 5 Phases of Project Management Life Cycle You Need to Know
- DUDOVSKIY, John, 2021. Questionnaires. *Business Research Methodology* [online]. [cit. 2021-12-05]. Dostupné z: <https://research-methodology.net/research-methods/survey-method/questionnaires-2/>
- EBY, Kate, 2018. Demystifying the 5 Phases of Project Management. *Smartsheet* [online]. [cit. 2021-12-03]. Dostupné z: <https://www.smartsheet.com/blog/demystifying-5-phases-project-management>
- KENTON, Will, 2020. PEST Analysis. *Investopedia* [online]. [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/p/pest-analysis.asp>
- KENTON, Will, 2021. Strength, Weakness, Opportunity, and Threat (SWOT) Analysis. *Investopedia* [online]. [cit. 2021-12-05]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>
- KERZNER, Harold, 2017. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Twelfth edition. Hoboken, New Jersey: Wiley. ISBN 978-1-119-16535-4.
- KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ, 2011. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

- LACKO, Branislav, 2017. Systémový a procesní přístup v metodě RIPRAN. *ResearchGate* [online]. [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/318424892_Systemovy_a_procesni_pristup_v_m_etode_RIPRAN
- MACPHERSON, Shawn, 2015. Universal Characteristics of Effective Checklists. *THE CHECKER* [online]. [cit. 2021-12-05]. Dostupné z: <https://www.thechecker.net/stories/blog/universal-characteristics-of-effective-checklists>
- MCGOWAN, Emma, 2018. What Is a Startup Company, Anyway?. *Startups.com* [online]. [cit. 2021-11-17]. Dostupné z: <https://www.startups.com/library/expert-advice/what-is-a-startup-company>
- MULDER, Peter, 2017. What-If Analysis. *Toolshero* [online]. [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.toolshero.com/decision-making/what-if-analysis/>
- NOVOA, Jaime, 2017. Understanding differences in startup financing stages. *Startupxplore* [online]. [cit. 2021-11-17]. Dostupné z: <https://startupxplore.com/en/blog/types-startup-investing/>
- Questionnaires: The ultimate guide, samples & examples, 2021. *QuestionPro* [online]. [cit. 2021-12-05]. Dostupné z: <https://www.questionpro.com/blog/what-is-a-questionnaire/>
- SEGAL, Chelsea, 2016. The 6 Stages of a Startup: Where Are You?. *Coxblue* [online]. [cit. 2021-11-19]. Dostupné z: <https://www.coxblue.com/the-6-stages-of-a-startup-where-are-you/>
- THOMAS, Christine, 2020. Five Steps of the Risk Management Process. *360factors* [online]. [cit. 2021-12-04]. Dostupné z: <https://www.360factors.com/blog/five-steps-of-risk-management-process/>
- URBAN, Jan, 2019. Od SWOT analýzy k tvorbě firemní strategie: SWOT analýza a tvorba strategie. *ÚSTAV PRÁVA A PRÁVNÍ VĚDY* [online]. [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://www.ustavprava.cz/blog/2019/10/od-swot-analyzy-k-tvorbe-firemni-strategie/>
- What are the six stages of a startup?, 2021. *Cemexventures* [online]. [cit. 2021-11-19]. Dostupné z: <https://www.cemexventures.com/startup-stages-phases/>
- What is a Project in Project Management?, 2021. *Kissflow* [online]. [cit. 2021-11-29]. Dostupné z: <https://kissflow.com/project/what-is-a-project/>
- What-If Analysis, 2017. *Safeopedia* [online]. [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.safeopedia.com/definition/5006/what-if-analysis>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-customer
PEST	Political, Economical, Social, Technological
RIPRAN	Risk Project Analysis
SMART	specific, measurable, achievable, relevant a time-bounded
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Přejít start-upu ve společnost [zdroj: (Areitio, 2018)].....	14
Obrázek 2 – Cyklus build – measure – learn [zdroj: (Areitio, 2018)].....	15
Obrázek 3 – Analýza SWOT – matice [zdroj: (vlastní)]	29
Obrázek 4 – Schéma analýzy SWOT aplikované ve vztahu k projektu [zdroj: (Korecký & Trkovský, 2011)]	30

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Analýza SWOT – silné stránky [zdroj: (vlastní)]	36
Tabulka 2 Analýza SWOT – slabé stránky [zdroj: (vlastní)]	37
Tabulka 3 Analýza SWOT – příležitosti [zdroj: (vlastní)]	37
Tabulka 4 Analýza SWOT – hrozby [zdroj: (vlastní)]	38
Tabulka 5 Analýza PEST – politické vlivy [zdroj: (vlastní)]	39
Tabulka 6 Analýza PEST – ekonomické vlivy [zdroj: (vlastní)].....	39
Tabulka 7 Analýza PEST – Sociálně-kulturní vlivy [zdroj: (vlastní)]	39
Tabulka 8 Analýza PEST – technologické vlivy [zdroj: (vlastní)].....	40
Tabulka 9 Matice rizik – pravděpodobnost vzniku příčiny [zdroj: (vlastní)].....	43
Tabulka 10 Matice rizik – závažnost vzniku příčiny [zdroj: (vlastní)].....	43
Tabulka 11 Finální matice rizik [zdroj: (vlastní)].....	44
Tabulka 12 Analýza What if [zdroj: (vlastní)].....	45

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: RIPRAN – Identifikace nebezpečí projektu

Příloha P II: RIPRAN – Kvantifikace rizik projektu

Příloha P III: RIPRAN – Reakce na rizika projektu

Příloha P IV: CHECKLIST

PŘÍLOHA P I: RIPRAN – IDENTIFIKACE NEBEZPEČÍ PROJEKTU

Pořadové číslo rizika	Hrozba	Scénář	poznámka
1	Nedostatek financí	Projekt bude neúspěšný v získávání financí.	
2	Přírodní katastrofa	Prostory pro realizaci události budou zasaženy živelnou pohromou, během které dojde k jejich poškození.	Povodně, tornádo, vichřice, sněhová kalamita.
3	Vládní restrikce	Omezení maximálního počtu shromážděných osob.	
4	Nedostatek přednášejících	Nepodaří se sehnat plánovaný počet přednášejících.	
5	Málo prodaných vstupenek	Nepodaří se prodat dostatečný počet vstupenek.	
6	Neochota firem ke spolupráci	Nepodaří se přesvědčit ke spolupráci dostatečný počet firem.	
7	Nedostatečný počet sponzorů	Nepodaří se zaujmout dostatečný počet sponzorů.	
8	Pád webových stránek	Může dojít k výpadku webových stránek, což povede k dočasné ztrátě informací.	
9	Růst cen	Dojde k výraznému zdražení pronájmu za prostory.	

PŘÍLOHA P II: RIPRAN – KVANTIFIKACE RIZIK PROJEKTU

Pořadové číslo rizika	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnota rizika
1	Nedostatek financí	Projekt bude neúspěšný v získávání financí.	30 %	250 000 Kč	75 000 Kč
2	Přírodní katastrofa	Prostory pro realizaci události budou zasaženy živelnou pohromou, během které dojde k jejich poškození.	5 %	50 000 Kč	2 500 Kč
3	Vládní restrikce	Omezení maximálního počtu shromažďování osob.	50 %	20 000 Kč	10 000 Kč
4	Nedostatek přednášejících	Nepodaří se sehnat plánovaný počet vhodných přednášejících.	60 %	75 000 Kč	45 000 Kč
5	Málo prodaných vstupenek	Nepodaří se prodat dostatečný počet vstupenek.	50 %	200 000 Kč	100 000 Kč
6	Neochota firem ke spolupráci	Nepodaří se přesvědčit ke spolupráci dostatečný počet firem.	55 %	40 000 Kč	22 000 Kč
7	Nedostatečný počet sponzorů	Nepodaří se zaujmout dostatečný počet sponzorů.	45 %	100 000 Kč	45 000 Kč
8	Pád webových stránek	Může dojít k výpadku webových stránek, což povede k dočasné ztrátě informací.	10 %	20 000 Kč	2 000 Kč
9	Růst cen	Dojde ke zdražení pronájmu za prostory.	20 %	25 000 Kč	5 000 Kč

PŘÍLOHA P III: RIPRAN – REAKCE NA RIZIKA PROJEKTU

Pořadové číslo rizika	Návrh na opatření	Předpokládané náklady	Termín realizace	Nová hodnota sníženého rizika
1	Zvýšení investic do marketingových kroků projektu. Zvýšení atraktivnosti události.	Navýšení investic do marketingu o 30 %.	fáze plánování	48 000 Kč
2	Mít v záloze domluvený pronájem záložních prostor.	0 Kč	fáze plánování	0 Kč
3	Pořádat událost ve vhodném období (načasování).	0 Kč	fáze plánování	10 000 Kč
4	Mít předjednané záložní přednášející.	0 Kč	fáze plánování	25 000 Kč
5	Zvýšení investic do marketingových kroků projektu. Zefektivnit využití sociálních sítí k propagaci události.	Navýšení investic do marketingu o 30 %.	fáze plánování	45 000 Kč
6	Vylepšení podmínek pro firmy.	Ztráta zisku až o 20 000 Kč	fáze plánování až fáze realizace	2 000 Kč
7	Zvýšení atraktivnosti události.	Navýšení nákladů za přednášejícího až o 40 000 Kč	fáze plánování až fáze realizace	5 000 Kč
8	Záloha webu. Zajištění náhradního média s informacemi.	Předplacení služby u společnosti poskytující webové stránky 5 000 Kč	fáze plánování	0 Kč
9	Počítat s neočekávanými výdaji při tvorbě rozpočtu.	Rezerva 30 000 Kč	fáze plánování	0 Kč

PŘÍLOHA P IV: CHECKLIST

P.Č.	OTÁZKY	ANO	NE
1	Máme zvolené místo pořádání události?		
2	Jsme seznámeni s kapacitou daných prostor?		
3	Je známa cena za pronájem prostor?		
4	Je vytvořený předběžný rozpočet?		
5	Byl zvolen termín konání události?		
6	Je termín události schválen majitelem prostoru?		
7	Je určeno od kolika hodin bude nutné začít událost v den konání připravovat?		
8	Je určeno časové rozmezí technické zkoušky v den konání události?		
9	Je zvolený přesný čas zahájení události?		
10	Je zvolený přesný čas ukončení události?		
11	Je znám požadovaný počet přednášejících?		
12	Je vytvořený harmonogram jednotlivých přednášek a přestávek mezi nimi?		
13	Je znám odhadovaný počet požadovaných stánků?		
14	Je znám odhadovaný počet požadovaných elektromobilů?		
15	Je vymyšleno tematické zaměření události?		
16	Jsou sepsány jména všech žádaných přednášejících?		
17	Jsou sepsány názvy všech žádaných automobilek?		
18	Jsou sepsány názvy všech žádaných firem ke spolupráci?		
19	Jsou kontaktováni požadovaní přednášející a jsou známy potřebné informace o spolupráci?		
20	Jsou kontaktovány požadované automobilky a jsou známy potřebné informace o spolupráci?		
21	Jsou kontaktovány požadované firmy a jsou známy potřebné informace o spolupráci?		
22	Je vytvořený přesný rozpočet události?		
23	Jsou připravené webové stránky s patřičnými informacemi?		
24	Je sepsaný seznam potenciálních sponzorů události?		
25	Je navázaný kontakt se sponzory, kteří jsou seznámeni s požadavky projektového týmu a souhlasí s nimi?		

26	Je zvolena vhodná prodejní stránka pro prodej vstupenek?		
27	Je navázaný kontakt s prodejní stránkou, která je seznámena s požadavky projektového týmu?		
28	Je vymyšlena marketingová strategie?		
29	Je zahájen prodej vstupenek?		
30	Je zahájena marketingová činnost?		
31	Probíhá průběžný kontakt s přednášejícími?		
32	Probíhá průběžný kontakt s automobilkami?		
33	Probíhá průběžný kontakt se spolupracujícími firmami?		
34	Je v den konání události ukončena marketingová činnost?		
35	Proběhlo úspěšné zahájení události?		
36	Proběhlo zpětné vyhodnocení a analýza procesu přípravy a události samotné?		