

Řízení rizik vybraného Start-up projektu

Bc. Štěpán Janků

Diplomová práce
2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Štěpán Janků**
Osobní číslo: **L16364**
Studijní program: **N3953 Bezpečnost společnosti**
Studijní obor: **Bezpečnost společnosti**
Forma studia: **prezenční**

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

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k problematice řízení rizik Start-up projektů.
2. Analyzujte současný stav řízení rizik vybraného Start-up projektu.
3. Vypracujte projekt vedoucí ke zlepšení řízení rizik vybraného Start-up projektu.
4. Projekt podrobte časové, rizikové a nákladové analýze.



Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] HNILICA, Jiří, FOTR, Jiří. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.

[2] SMEJKAL, Vladimír. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

[3] THIEL, Peter, MASTERS, Blake. Od nuly k jedničce: Úvahy o startupech aneb jak tvořit budoucnost. Brno: Jan Melvil publishing, 2015. ISBN 978-80-87270-82-0.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího diplomové práce.

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

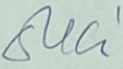
Datum zadání diplomové práce: **3. listopadu 2017**

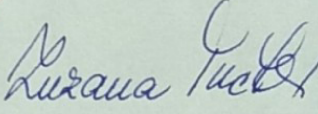
Termín odevzdání diplomové práce: **15. května 2018**

V Uherském Hradišti dne 10. listopadu 2017



L.S.


doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan


doc. Ing. Zuzana Tučková, 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 užít 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 projekt 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 obsahově totožné.

V Uherském Hradišti^{15.5}.....

.....
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 nevýdělečně 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.

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). Odpírá-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 jím 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 přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Diplomová 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 definuje riziko, 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. Je provedeno hodnocení současného řízení rizik a dále navrhnuty návrhy na zlepšení

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

ABSTRACT

This diploma'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 and 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 inside the organization, based on obtained information. Evaluation of risk management and some tips and recommendations are made.

Key words: risk controlling, risk analysis, startup organization

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

OBSAH

OBSAH.....	8
Úvod.....	10
I.....	11
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 start-up.....	12
1.1 Definice start-up.....	12
1.2 Životní cyklus.....	13
1.3 Budoucnost pokroku.....	14
2 veřejný prostor.....	16
2.1 Legislativní pojetí.....	16
2.2 Stanovení kontextu start-up.....	16
2.3 Klíčové faktory úspěšnosti veřejných prostor.....	18
2.3.1 Urbanistické faktory.....	18
2.3.2 Sociální faktory.....	19
2.3.3 Ekonomické faktory.....	20
3 riziko.....	21
3.1 Definice rizika.....	21
3.2 Klasifikace rizik.....	23
4 řízení rizik podle iso 31000.....	27
5 metody.....	30
5.1 Stanovení kontextu.....	30
5.2 Identifikace.....	30
5.2.1 Brainstorming.....	31
5.2.2 Brainwriting.....	31
5.2.3 Mindmapping.....	31
5.2.4 VRIO analýza.....	31
5.2.5 Analýza pěti sil 5F (Poter's Five Forces).....	32
5.3 Analýza rizik.....	33
5.3.1 Ishikawa diagram.....	33
5.4 Hodnocení rizik.....	34
5.5 Monitoring.....	35
5.6 Komunikace a konzultace.....	37

5.7	Ošetření rizik.....	40
6	Lean.....	41
II	44
	Praktická část.....	44
7	popis projektu.....	45
8	činnost start-up.....	47
9	5 F.....	59
10	VRIO analýza.....	61
11	Analýza současného rámce řízení rizik.....	62
11.1	Stanovené kontextu.....	62
11.2	Identifikace a analýza.....	62
11.3	Hodnocení rizik.....	63
11.4	Návrhy na ošetření rizika.....	65
12	hodnocení stávajících rizik.....	66
13	návrh nového systému řízení rizik.....	68
13.1	Stanovení politik.....	68
13.2	Odpovědnost a integrace do procesů.....	71
14	nastavení rámce vnitřní komunikace.....	74
15	nastavení rámce vnější komunikace.....	75
16	implementace.....	76
17	zlepšování rámce.....	79
18	časová analýza.....	80
19	nákladová analýza.....	81
	Závěr.....	83
	Seznam použité literatury.....	85
	Seznam obrázků.....	88
	Seznam tabulek.....	89
	Seznam grafů.....	92

ÚVOD

Důležitost start-up vychází zejména z jeho inovačního potenciálu. Úloha inovovat dnes připadá hlavně malým flexibilním podnikům.

Nejjednodušeji můžeme nazvat rizika vybraného Start-up projektu jako nepředvídané okolnosti a jejich negativní důsledky. Vše čemu by se člověk raději vyhnul. Kdybychom mohli předpovědět budoucnost, nebyla by žádná nejistota a nebylo by riziko. Čím větší riziko, tím větší odměna? Pro projekty to znamená, že pokud chcete mít šance na úspěch, musíte učinit značné riziko.

Co zabíjí start-up? Především jde ve většině případů o to, že se jedná o projekty vstupující do nového prostředí. Tato nedostačující znalost má za následek snížení pravděpodobnosti identifikace a eliminace rizik.

"Řízení rizik" je umění a věda myšlení o tom, co by se mohlo pokazit, a co je třeba udělat pro zmírnění těchto rizik nákladově efektivním způsobem. Cílem je vytvořit udržitelný projekt, jakýkoli krok mimo je krokem zbytečným. Navzdory objemům psaným na téma obchodní strategie, klíčové atributy vedoucích pracovníků a způsoby, jak identifikovat další velkou věc, inovátoři stále bojují o to, aby své nápady přivedli k životu.

Cílem diplomové práce je návrh a ohodnocení řízení rizik vybraného start-up projektu. Důležitost vidím především v jisté spojitosti nutnosti vývoje řízení rizik v oblastech začínajících a inovativních produktů a služeb. Výzkum je určen nejen pro odborníky z oblasti řízení rizik, ale také pro všechny začínající podnikatele. Tato práce je určena pro všechny vývojová stadia start-up organizací.

Vymezené cíle diplomové práce jsou dosaženy analýzou literatury i dat, s následnou identifikací klíčových oblastí a činností start-up projektu. V druhé části práce jsou použity normativní přístup, který vychází z uvedené analýzy problému, komparace efektivních a nefunkčních prvků fungování start-upů a jsou navrženy postupy, jak řešit problém vývoje start-upu.

Další využití metody budou především:

Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces), VRIO analýza, Ishikawa diagram, řízení rizik podle ISO 31000, Brainstorming, Brainwriting, Mindmapping, LEAN

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 START-UP

Start-up společnosti jsou nově vzniklé společnosti, které se snaží o existenci. Tyto entity se většinou vytvářejí na základě skvělých nápadů a rostou, aby uspěly. Tyto jevy jsou zmíněny v literatuře teorie managementu, organizace a podnikání. Jasný obraz těchto subjektů však není k dispozici.

1.1 Definice start-up

Start-up je podnikatelský subjekt typicky popsán jako nově založená či začínající a rychle se vyvíjející a měnící se společnost. V současné době neexistuje jedna ucelená, mezinárodně uznávaná definice start-up.

Toto tvrzení například dokládá práce *Startup Companies: Life Cycle and Challenges* Aidin Salamzadeh (Corresponding author) Hiroko Kawamorita Kesim (2015).

Pro potřeby této práce je využita definice start-up, jak ji prosazuje Steve Blank:

"Dočasná organizace, vytvořená za účelem hledání nového, opakovatelného a škálovatelného obchodního (byznys) modelu. Taková organizace typicky vzniká ve chvíli, kdy zakladatelé identifikovali problém, o kterém si myslí, že postihuje dostatečně velké množství lidí (ideálně až v globálním měřítku), a k tomuto problému našli takové řešení, od kterého očekávají, že za něj budou potenciální zákazníci ochotni zaplatit dostatečné množství peněz, aby se vývoj daného řešení vyplatil." [1]

Časová omezenost potřeby definice na dočasnou organizaci má nastínit hlavní účel start-up fáze projektu, a to jako vzniku kvalitního základu pro udržitelný rozvoj. Dobře zpracované podklady k řízení rizik mohou tedy být klíčovým prvkem k úspěchu. Jako klasická příčina rizika je jistá neurčitost prostředí. Riziko jako takové může být definováno jako pravděpodobnost neúspěchu, která je odvislá od nejistých podmínek prostředí. Spojitost s tímto faktem může nastínit například definice od Raise: „Start-up je lidmi tvořená instituce určená k vytvoření nového produktu nebo služby

za extrémně nejistých podmínek“ [1]

Start-up mají vysokou míru selhání, ale menšina úspěchů zahrnuje společnosti, které se staly velkými a vlivnými. Jak je vidět z mnoha definic, panuje poměrně všeobecná shoda, že start-up je firma, při níž se očekává, že bude růst rapidně a rychle. Takový rychlý růst obvykle vyžaduje využití nových technologií - v současnosti jsou Start-up silně spojovány hlavně se Silicon Valley, počítačovými vědami, venture (rizikovým) kapitálem a internetem, avšak myšlenka start-up společnosti je samozřejmě starší - v 19. století v USA se start-up zabývali prosazováním nových technologií

v ropném průmyslu, ocelářství, zdravotnictví a při vývoji telegrafů. Na počátku 20. století pomáhaly při rozvoji mladého automobilového, leteckého a telefonního průmyslu. Dnes jsou start-upy nejčastěji spojovány s internetem a informačními technologiemi, avšak start-up existují i jiných oblastech

- například biotechnologie, finanční služby, vzdělání, zdravotnictví, atd. Termín se stal světově známý a populární během internetové horečky, kdy bylo založeno velké množství dot-com (internetově-technologicky orientovaných) společností. [1]

Vysoká Míra selhání start-up projektu je spojena s touto ráno fází hledání. Základním problémem je získávání dat z neúspěšných organizací.

Míra selhání start-upů uvádí mezi 75% - 95%. [1]

Důvodů, proč se start-up nestane úspěšným je přirozeně nekonečně mnoho, přičemž je zřejmé, že některé důvody selhání se vyskytují častěji než jiné. Selháním se přitom nerozumí jen zánik společnosti, selhání lze definovat několika způsoby:

- 30 - 40% start-upů končí likvidací všech aktiv, přičemž investoři ztratí většinu až všechny prostředky vložené do společnosti.
- 60 - 70% startupů nedosáhne plánovaný návrat investic.
- 90 - 95% startupů vůbec nedosáhne svých cílů.

Analyzovat příčiny podnikatelského neúspěchu je složité. Ptát se podnikatele, proč jejich podnik selhal, nemusí vždy přinést spolehlivé odpovědi. [2]

Vysvětlení pro selhání Start-up je často spojeno v komplexním řetězci kauzality. Nedostatek kapitálu je mnohdy bezprostřední příčinou konce. To znamená, že podnikatel nedokázal získat dostatek finančních prostředků. Získat kapitál se nepodařilo, protože se podnik nedokázal prosadit.

Podnik

se nebyl schopen prosadit, protože nedokázal dodat na trh dobrý produkt, resp. produkt byl horší než konkurenční. Tímto způsobem je možné zjistit hlavní příčinu selhání Start-upu. [27]

1.2 Životní cyklus

Pochopení, kde je start-up v životním cyklu, nám umožňuje posoudit jejich pokrok.

Různorodá a složitá povaha, tyto entity mají svůj životní cyklus. Aidin Salamzadeh tento cyklus rozděluje do několika fází a to:

1) Fáze bootstrappingu:

V této velmi rané fázi podnikatel sám iniciuje sadu aktivit, myšlenka na ziskové podnikání.

Nicméně, podnikatel zvažuje vyšší riziko, nebo dokonce nejistota úrovně, pokračuje v práci

na nové myšlenky podnikání, vytváří tým, používá osobní prostředky a ptá od členů rodiny a přátel jejich investice do nápadu. Uplatnění bootstrapování, které je někdy definováno jako vysoce tvůrčí způsob získávání zdrojů bez půjčky (Freear et al., 2002), je považováno za jednu z oblastí podnikatelského výzkumu, kterou je nejvíce potřeba řešit (Ebben & Johnson, 2006). Účelem této fáze je postavit podnik na růst tím, že prokáže realizovatelnost produktu, schopnost řízení hotovosti, budování a řízení týmů a přijetí zákazníků (Brush et al., 2006). Navíc investoři pravděpodobněji investují do této fáze. Stručně řečeno, Harrison et al. (2004) argumentují: *"bootstrapping je způsob života v podnikatelských společnostech"*. Tento argument odhaluje důvod, proč jsou většina teorií začínajících podnikatelů vypůjčena z teorií podnikání.[3]

2) Fáze Seed

Tato fáze se vyznačuje týmovou prací, vývojem prototypu, vstupu na trh, ocenění podniku, hledání takových podpůrných mechanismů, jako jsou urychlovače a inkubátory a investice pro růst spuštění. Upřímně řečeno, pro většinu start-upů je seed fáze nepořádku a je vykládána jako velmi nejistá (Salamzadeh, 2015 a). Stupeň je charakterizován počátečním kapitálem, který se používá k výrobě, anebo službě (Manchanda & Muralidharan, 2014). Zakladatel proto usiluje o podpůrné mechanismy, jako je akcelerátory, inkubátory, střediska pro rozvoj malých podniků. Velké množství start-upů selhalo v této fázi, protože nemohly najít podpůrné mechanismy a v lepším případě se obrátily k nízkému zisku a nízké míře úspěchu. Na druhé straně ti, kteří uspějí při získání podpory, by měli větší šanci stát se ziskovými společnostmi. [3]

3) Fáze tvorby

Tvorba nastává, když společnost prodává své výrobky, vstoupí na trh a najme první zaměstnance. Někteří věří, že podnikání zastaví po skončení fáze tvorby. Tento argument podporuje tvrzení, že většina teorií, které se týkají začínajících podnikatelů, je vypůjčena od teorií podnikání, nikoliv od manažerských a organizačních teorií. Na konci této fáze, organizaci / firmě se vytváří finance a korporátní finance jsou považovány za hlavní volbu pro financování firmy. [3]

1.3 Budoucnost pokroku

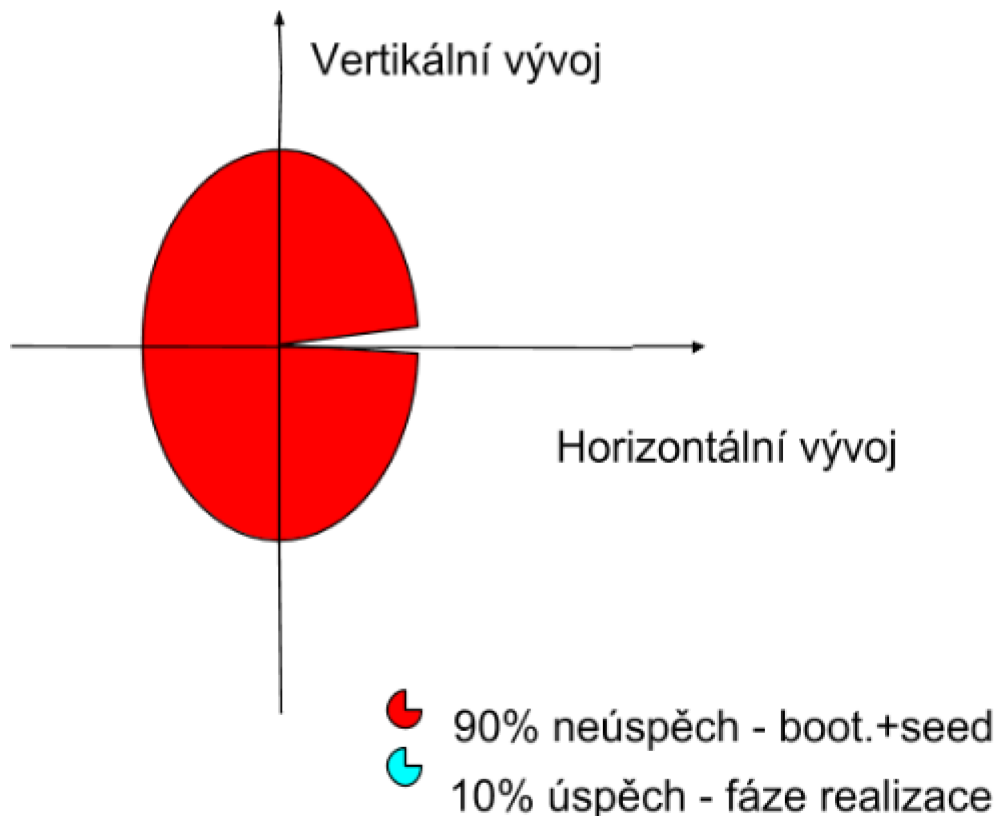
Když přemýšlíme o budoucnosti, doufáme v budoucí pokrok. Tento pokrok může mít jednu nebo dvě formy.

Horizontální nebo rozsáhlý pokrok znamená kopírovat věci, které fungují - od 1 do n. Horizontální pokrok je snadné si představit, protože už víme, jak vypadá.

Vertikální neboli intenzivní pokrok znamená dělat nové věci - od 0 do 1. Vertikální pokrok je těžší si představit, protože vyžaduje něco, co nikdo jiný neudělal.

Pokud si vezmete jeden psací stroj a postavíte jej, stokrát jste dosáhli horizontálního pokroku. Pokud máte psací stroj a vytvoříte textový editor, pak jste dosáhli vertikálního pokroku. Tato část bude použita v praktické části, pro návrh hodnocení přínosu řízení rizik.

Pochopení dané literární rešerše je graficky znázorněno na následujícím obrázku:



Obr. 1 Pochopení rešerše – zdroj vlastní

Dle literární rešerše a dalšího výzkumu z internetových zdrojů bylo identifikováno, že 90% neúspěchu spočívá ve dvou základních fázích a to boot a seed jen 10% start-up projektu se dostane do fáze realizace. Tento vývoj je zohledněn i k vývoji Start-up a to horizontálního a vertikálního poměru. Horizontální vývoj tvoří sice menší, ale nezanedbatelnou část. Tento poměr je znázorněn pouze orientačně a dle usouzení autora. Je také zajímavá souvislost se spojitostí vertikálního vývoje

a obecnému pojmenování start-UP.[4]

Závěrem této části bych chtěl použít pár slov podporující LEAN přístup:

Bud'te otevřeni novým cestám a změnám ve směru.

Bud'te otevřeni skutečnosti, že váš originální nápad nemusí být nejlepší. Podívejte se na Flickr. Začalo to jako multiplayerová online hra s názvem The Neverending. Jeho tvůrci si brzy uvědomili sdílení fotografií - aspekt hry byl více hodnověrný produkt než hra sama. Bud'te ochotni připustit chyby a změnit kurz.

2 VEŘEJNÝ PROSTOR

Vybraný start-up má velice úzký vztah k veřejnému prostoru a dalo by se říci, že je pro něj klíčový. Následující kapitola popisuje legislativní pojetí v návaznosti.

2.1 Legislativní pojetí

Skrze legislativní pojetí, kde nám zákon o obcích č. 128/2000 Sb. říká: „Veřejným prostranstvím jsou všechna náměstí, ulice, tržiště, chodníky, veřejná zeleň, parky a další prostory přístupné každému bez omezení, tedy sloužící obecnému užívání, a to bez ohledu na vlastnictví k tomuto prostoru.“ [zákon č. 128/2000 sb].

Podle vyjádření PS PČR, které je rekapitulováno v nález Ústavního soudu č. 211/2005 Sb.,

se pojem veřejné prostranství vyskytuje přibližně ve 138 (českých) právních předpisech a poprvé byl definován v zákoně č. 128/2000 Sb.

2.2 Stanovení kontextu start-up

Pojem veřejný prostor lze vyložit různými způsoby. Skrze nemateriální postoj je veřejný prostor zpravidla takový prostor, do nějž mají všichni za běžných okolností zákonný přístup. Podle interakcionistů, což je skupina sociologů, kteří nahlízejí na sociální jevy z mikroperspektivy, vzniká veřejný prostor skrze interakci mezi uživateli daného místa. Veřejný prostor se tedy neustále vytváří

a mění. „Skrze každodenní jednání aktérů jsou prostoru připisovány významy“. Tento jev můžeme demonstrovat na následujícím příkladu: lidé bez domova si vyberou určité veřejné prostranství, kde se začnou pravidelně scházet. Tím dochází k přivlastnění tohoto prostoru skrze jeho užívání. Správně daného prostranství, kde se lidé bez domova začnou scházet, se to nelíbí, a proto se bude snažit bezdomovcům znepříjemnit nebo znemožnit přístup na daný prostor. Místa, která jsou určena v jejich případě k odpočinku, jako jsou sedací plochy, římsoy, obrubníky atd., vybaví mechanismy, díky kterým jim zamezí tyto plochy využívat. Výsledek je sice takový, že lidé bez domova se přestanou v těchto místech scházet, ale veřejné prostranství má v očích kolemjdoucích již význam bezdomoveckého prostoru a tomuto místu se i přesto budou nadále vyhýbat. Z daného místa se stane „země nikoho“, kde se v budoucnu budou hromadit odpadky. V ČR můžeme nalézt hodně takovýchto míst hlavně v okolí nádraží a dopravních uzlů. [5]

Daný úryvek nejen určuje veřejný prostor, ale také identifikuje jedno z rizik a to využitím prostor. Dané riziko může mít ale velký potenciál, jak například dokládá vyjádření jednoho Mark Hirons

je jedním z předních mezinárodních architektů / návrhářů interiérů pro firemní prostředí.[5]

Podle Mark Hirons, ředitele Interior Design for Cannon Design příchod venkovního pracoviště je opravdu spojka mezi udržitelností a blahobytem. Zatímco udržitelnost byla zaměřením před 10-15 lety a nedávno i blahobyt, venku je přirozená integrace obou. Zatímco lidé mají prostory, mimo něž se nemohou ubytovat, nemají spojené s pracovištěm, ale na místo, kde se dá jíst nebo chodit. Jedná se o poměrně krátký pohled na typy angažmá, které by byly životaschopné venku. Chceme využít nejen nemovitosti, ale obohatit volbu a blaho lidí pracujících pro nás. V mnoha organizacích je stále nevyužit. [6]

Tvrzení je dále využito k identifikaci příbuzných projektu a také nových zákazníků. Rostoucí potenciál venkovních prostor, jako pracoviště dokládá současný americký projekt, který se rozkládá na rozloze přes 80 tisíc m^2 . Projekt byl rozšířen o podobné funkce, které přináší vybraný start-up a to práci ve venkovním prostředí. [7]

Projektanti, architekti a správci zařízení již řadu let měří a zlepšují interiér pracovního prostoru. Ovšem, jelikož technologie nás oddechne od stanovených pracovních míst a kultur na pracovišti, uvolňuje se pozornost, aby se aktivoval a zaměřil na spící venkovní prostor se stejným západem. Oblast krajinné architektury již není omezena na udržitelné výsadby a krásně upravené zelené plochy. Jeden by mohl téměř říci, že světy interiérového designu a krajinné architektury se začínají rozostřovat společně, řeší novou výzvu využití venkovního prostoru pro optimální zapojení a zdraví pracovníků.[8]

Potenciál vertikálního rozvoje start-up, později dokládá takto: Pokud skočíte na #marinaights na Instagram, uvidíte důkazy o úspěšném pracovišti. Bez upozornění začali mnozí zaměstnanci na tomto novém a inovačním pracovišti hašování sami sebe, protože byli hrdí na svém pracovišti. Možná je to nejlepší důkaz, že skvělý design pomáhá lide, aby se ve své práci cítil lépe. Kulturním posunem pro toto zařízení je to, že rozšiřují hranice z uzavřené budovy do přírody. Zaměstnanci přijíždějí do práce, ale nejsou zde umístěni do kancelářské budovy. Práce lze provádět jak uvnitř, tak venku a možná ještě důležitější je, že venkovní prostor je využíván k dobíjení na místě, aby se mohla i nadále rozvíjet produktivita a smysluplná práce.[8]

Poznámka autora: Toto jsou slova zakladatele - realita je náhodně se fotící lidé, nejde poznat, že pracují (potřeba dát hashtag vygravírovat na produkt) žádná spojitost hashtag a projekt, ale místa, na to by měl být brán zřetel.

2.3 Klíčové faktory úspěšnosti veřejných prostor

Úspěšnost veřejného prostoru jako místa aktivit a veřejného života je závislá na mnoha činitelích.

Z dostupných materiálů vyplývá, že základní faktory, které se podílejí na kvalitě a úspěšnosti veřejného prostoru jsou:

- urbanistické,
- sociální,
- ekonomické. [9]

2.3.1 Urbanistické faktory

Urbanistické faktory se dotýkají samotné urbanistické struktury města.

Podmiňují existenci veřejných prostorů jako takových a také jejich úspěšné fungování.

Můžeme určit tři průměty urbanistické struktury a to:

- Funkci
- Provoz
- Prostor

Funkce - základními provozními tepnami města a jejich uspořádání, propojení a vybavení musí splňovat a zajišťovat všechny provozní nároky, které jsou na ně kladeny.[9]

Mezi funkční a provozní faktory můžeme řadit:

- Dopravu
- Společenské funkce
- Obchod

Prostor - Základní prostorové charakteristiky stávající urbanistické struktury většinou vycházejí z historického uspořádání prostoru, jsou po dlouhá léta neměnné a lze je často pouze velmi obtížně ovlivnit. Přesto je nezbytné se zde o nich zmínit, protože často hrají klíčovou roli v atraktivitě veřejných prostorů. [9]

Mezi charakteristiky prostoru můžeme zařadit:

- Postavení v systému VP
- Prostorové charakteristiky
- Fyzikální charakteristiky
- Charakter okolního parteru
- Další prostorové charakteristiky [9]

2.3.2 Sociální faktory

Sociální faktory ovlivňují především působení veřejného prostoru, dojem, jaký zanechá v jeho uživateli. Jsou to také faktory, které svou podstatou vyplývají ze společenské funkce veřejného prostoru, z kontaktů mezi lidmi a z jejich schopnosti vnímat své okolí. Tyto faktory jsou hůře postřehitelné a měřitelné než například některé urbanistické charakteristiky veřejných prostorů. Závisí často na výchově, kulturním pozadí, ale také například na náladě nebo věku uživatele. Přesto jsou velmi významné, protože působí často podvědomě a podílejí se na úspěchu i takových veřejných prostorů, u kterých bychom větší úspěch nepředpokládali. Sociální faktory se také podílejí na geni loci, na vnitřním náboji a na specifickém charakteru daného veřejného prostoru. [10]

Patří sem například:

- Počet uživatelů VP
- Pocit příslušnosti uživatelů k danému místu a komunitě
- Reprezentace
- Aktivity jako zdroj aktivit
- Bezpečnost

Fyzické uspořádání města určuje společenskou interakci. Města mají omezený veřejný prostor, kromě zelených skvrn parků. To znamená, že obyvatelé měst existují uvnitř automobilů, v apartmánech, v pracovních budovách nebo v rušném prostředí z těchto míst a oči dolů na naše telefony. Výsledkem této městské infrastruktury je pocit izolace, i když je obklopen miliony dalších lidí. Izolace vytváří touhu po lidském spojení: což má za důsledek vzestup technologických start-upů, které "budují komunitu" (tj. Meetup, Airbnb, Lyft, Yerdle, Shareable, Skillshare,) [10]

2.3.3 Ekonomické faktory

Tuto problematiku můžeme pro naši potřebu rozdělit na dvě skupiny a to na ekonomický dopad veřejných prostorů, jejich kvality a úspěšnosti, na ekonomiku města a na ekonomickou problematiku týkající se vzniku a údržby veřejných prostorů. Vztah kvality veřejných prostorů a ekonomické úspěšnosti města je markantní. Kvalitní veřejné prostory s širokou nabídkou aktivit mají dvojitý ekonomický přínos. Primárně především podporují rozvoj cestovního ruchu. Sekundárně mají veřejné prostory vliv na migraci obyvatelstva, protože zdravé a krásné město láká k usazení lidí různých profesí, zájmů a úrovně vzdělání, kteří tvoří základ ekonomické úspěšnosti. Ekonomická problematika vzniku a údržby veřejných prostorů se týká především způsobů jejich financování. Možnými zdroji financí jsou potom především:

- Rozpočtová sféra – stát, kraje, obce
- Grantové programy – stát, NNO, EU
- Podnikatelské subjekty – firmy, podnikatelé
- Soukromé osoby [11]

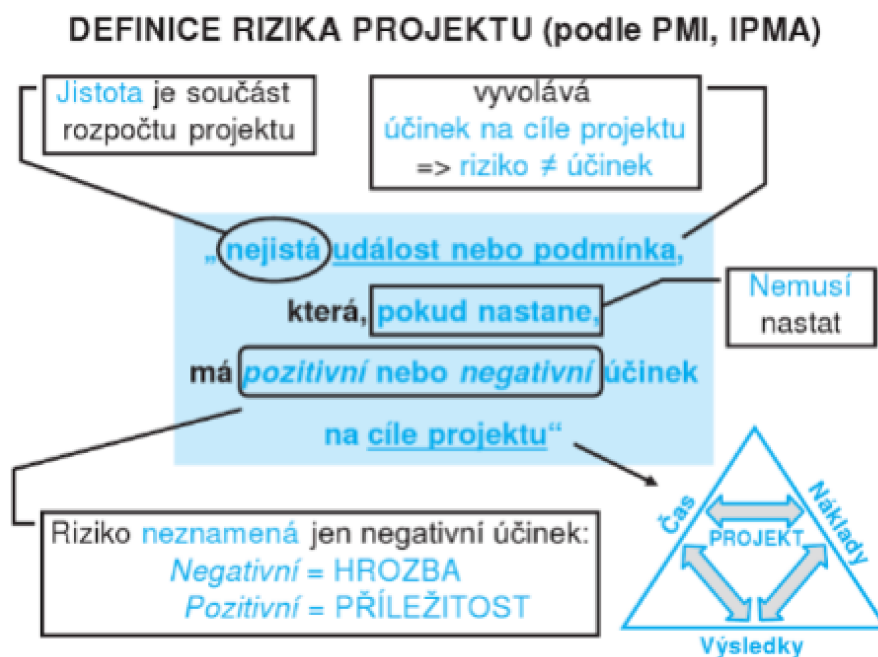
Tyto finance jsou zdrojem především při zakládání veřejných prostorů. Jejich údržba je zpravidla úkolem obecního rozpočtu. Možností je opět využití soukromých subjektů, osob nebo zájmových organizací, které by mohly vykonávat údržbu některých veřejných prostorů zdarma nebo za drobnou úplatu. Souhrnně můžeme říci, že ideálním modelem financování tvorby a údržby veřejných prostorů je využití multizdrojového financování s podílem všech dostupných zdrojů a se silnou participací veřejnosti. Tato kapitola bude použita pro hodnocení řízení rizik pro určení základních klíčových metrik úspěchu projektu. [12]

3 RIZIKO

Start-up a riziko - nerozlučná dvojice. Neexistence rizika by znamenala také absenci příležitosti pro start-up. Pokud bude účinek rizika pozitivní, hovoříme o příležitosti. Tyto příležitosti se naopak snažíme maximalizovat a využít. Může se jednat například o jev, který pokud nastane, zkrátí dobu trvání projektu a jeho ukončení bude v datu dřívějším, než se očekává. Vždy je třeba tedy posuzovat riziko vzhledem k určitému subjektu tedy aktivu, jehož hodnota může být působením rizika ohrožena. [13]

"Riziko by mělo být úměrné pravděpodobnosti výskytu, stejně jako rozsahu poškození."

Blaise Pascal (1623-1662)



Obr. 2 Ilustrace definice rizika [15]

3.1 Definice rizika

Výraz s největší pravděpodobností pochází z italského slova *risico*, který se používal v 17. století v souvislosti s hrozícím nebezpečím pro loď, kterému se měly vyhnout.

Riziko tedy vyjadřovalo „*vystavení se nepříznivým okolnostem*“

Jako potvrzení tohoto faktu můžeme přidat výrok taktéž ze 17. století. Tento výrok také určuje dva hlavní rozměry, které jsou specifické. Pojmu riziko se věnuje velké množství publikací, ale pro mé účely jsem si vybral normu ISO, která ohraničuje i jistý rámec této práce. [14]

Norma ČSN ISO 31000 popisuje riziko jednoduše jako „účinek nejistoty na dosažení cílů“

Dále také:

- nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty,
- -nejistotu dosažení očekávaných výsledků,
- -nebezpečí chybného rozhodnutí-odchýlení od očekávaného výsledku.

Nejistota je spojená s neurčitostí prostředí a ta je při řízení rizik start-up projektů markantní. Jedná se tedy o nový produkt většinou vstupující do nového prostředí.

Odchýlení od očekávaného výsledku nemusí být pouze negativního směru. Zahraniční literatura například *The Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts* uvádí, že:

Riziko je definováno jako nejistota výsledku, ať už pozitivní příležitost nebo negativní hrozba, akce a události. Riziko musí být posuzováno s ohledem na kombinace pravděpodobnosti, že se něco stane, a dopad, který nastanou, jestliže se to skutečně stane. [14]

V posledních letech se všechna odvětví ekonomiky zaměřují na řízení rizik klíčem k tomu, aby organizace úspěšně dosáhly svých cílů, ochranu zájmů svých, zúčastněných stran. Riziko je nejistota výsledku [15]

Literatura dvojice ALEX SIDORENKO ELENA DEMIDENKO dále komentuje:

Synonymem pro riziko je "nejistota", existuje malá shoda, jak se lépe dostat před novou skutečností rostoucí nejistoty. Nejčastější otázkou, kterou jsem dostala od seniorů vedení a rady bylo "Řekni mi, co nevím, nebo nevidím nebo nemám tušení, která by mohla zničit plán nebo dokonce samotnou organizaci. " [16]

Požadavky na řízení rizik ve spojení s projekty komentuje Paul Newton, uvádí ve spojitosti s projekty toto:

Každý projekt zahrnuje rizika a každý projekt musí mít strategii řízení pro řešení rizik a příležitostí, které představují riziko. Řízení rizik a poskytuje komplexní přístup, který je použitelný pro všechny velikosti projektů, ať už vyžaduje podrobnou kvantitativní analýzu nebo hrubší přístup s použitím pouze kvalitativní analýzy. [16]

Riziko je všude přítomné a musí být řízeno ve všech obchodních procesech, jako jsou finance, nákup, prodej a marketing, výroba, logistika atd., které společně tvoří organizaci. Kvalitně řízený start-up tedy spravuje všechny typy rizik, jako jsou - strategické, provozní, regulační a finanční rizika pro projekt.

Vědecké metody tedy do značné míry mohou mít dobrý základ pro proces Lean - povzbuzuje odborníky, aby zkusili novou hypotézu poté, co byla jinými odmítnuta. Dokud se z vašich výsledků učíte, máte pravdu jen v tom, že hypotézu nemáte.

Cílem je učit se co nejvíce z jakéhokoli selhání a urychlit celý proces, abychom dosáhli úspěšnějšího výsledku.

Stručně řečeno, přístup založený pouze na řízení rizik nemusí být správný v každém kontextu, ale je jasné, že další bezprostřední revoluce - charakterizovaná strojovou inteligencí, robotikou a internetem věcí - začíná. Tato technologická transformace zcela změní naši ekonomiku a společnost. Takže, protože tento posun nebude jen o začínajících podnikatelích, zavedené i rozvíjející

se společnosti budou muset přijmout řízení rizik. [10]

3.2 Klasifikace rizik

Aby bylo možné identifikovat rizika a zjistit, jak je nejlépe zmírnit, nejdříve potřebujeme rámeček pro klasifikaci rizik.

Risk and Uncertainty – as a Research Ethics Challenge uvádí, že:

Tyto tři pojmy - nejistota, riziko a předběžná opatrnost jsou používány v mnoha ohledech, v technický diskurz, stejně jako v běžném jazyce. [17]

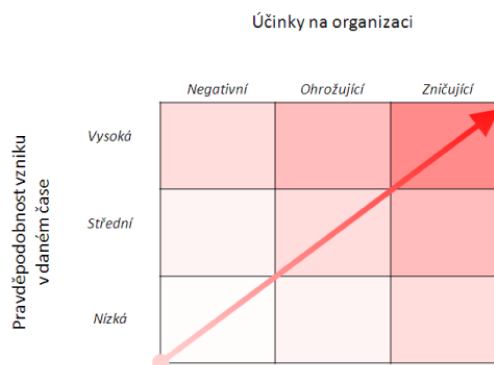
Pojďme si tyto náležitosti více rozebrat. Pravděpodobnost vzniku nepříznivé situace se nachází v intervalu od 0 do 1. Pravidlo statistiky, že jev s nulovou pravděpodobností není jev nemožný v této situaci, nezapomínáme. Nula tedy neoznačuje nemožný děj, ale děj, se kterým není třeba počítat, jednička znamená děj jistý. Pravděpodobnost lze určit pomocí statistických metod, při řízení rizik se ale setkáváme se subjektivního odhadem expertů či projektového týmu. [29]

Krizovou matici navrhl Klaus Winterling. Matice je jednou z analytických technik užívaných při řízení rizik a v krizovém řízení. Matice umožňuje kategorizaci rizik podle dvou parametrů: [11]

Pravděpodobnost vzniku rizika v daném čase - jak reálné a pravděpodobné je, že riziko skutečně nastane - matice definuje tři úrovně pravděpodobnosti - nízkou, střední a vysokou

Účinky rizika na organizaci - jaké by byly dopady rizika na organizaci, pokud riziko nastane - matice definuje tři úrovně účinku - negativní, ohrožující a zničující

Matice se graficky znázorňuje takto:



Obr. 3 Winterlingova matice [29]

Jiné dělení nám může nabídnout například:

Pro podnikatelský subjekt je členění rizik podle jejich věcné podstaty nejvýznamnější. Podle toho, čeho se stránky fungování týkají, se rizika třídí na:

- Rizika výrobní vyplývající z možnosti poruch ve výrobních postupech a zařízeních,
- vstupních materiálech, energiích a výrobcích.
- Rizika ekonomická založená na poruchách v tocích a přeměnách aktiv a pasiv podniku.
- Rizika obchodní spočívající v poruchách zejména prodeje výrobků a služeb, a také jejich nákupu.
- Rizika informační uvažující poruchy v informačních souborech a operacích.
- Rizika sociální týkající se anomálních situací života pracovních kolektivů i jednotlivých pracovníků.
- Rizika technická navazující na možnost poruch v inovační činnosti podniku.
- Rizika logistická předpokládající poruchy v dopravě, skladování, třídění či balení

materiálů, zboží, případně energií.“ [12]

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

Rizika jako taková mají především u start-up projektů synergické dopady. To může zapříčinit špatný management následujících opatření jako takových. Je důležité brát v potaz nejenom míru rizika jako takového, ale také možnosti jednotlivé organizace či projektu. Vedle kvalitní analýzy rizika je také důležité znát vlastní možnosti opatření, popřípadě nějak jinak ošetřit riziko. Ošetření rizik bude dále rozebráno v jiné kapitole.[13]

Paul Newton například nabízí rozdělení, které nám může pomoci hlavně při určení pořadí opatření. Nebo také při určení priority. Následující členění mají za hlavní úkol zefektivnit dané řízení.

Relativní pořadí nebo prioritní seznam projektových rizik - pravděpodobnostní a dopadové matice mohou být použity pro klasifikaci rizik podle jejich individuálního významu.

Rizika mohou být uvedeny podle priority zvláště pro časový plán, náklady a výkonnost, protože organizace mohou ocenit jeden cíl než jiný. Projektový manažer pak může použít prioritní seznam rizik, aby zaměřil pozornost na ty položky s vysokou spolehlivostí na nejdůležitější cíle. [15]

Rizika seskupená podle kategorií - mohou ukazovat na běžné základní příčiny rizika, které mohou naopak znamenat holistický přístup k jejich řešení. Objevování koncentrace rizika může také zlepšit účinnost reakcí na riziko.

Seznam rizik, které vyžadují krátkodobou reakci - zahrnuje rizika, která vyžadují naléhavou reakci a rizika, s nimiž lze manipulovat později, mohou být zařazena do různých skupin. Seznam rizik pro další analýzu a reakci - některé rizika mohou vyžadovat větší analýzu, včetně analýzy kvantitativních rizik, jakož i reakce. [15]

Seznamy rizik s nízkou prioritou - ty, které nejsou v tomto procesu hodnoceny jako důležité, mohou být zařazeny do seznamu sledování pro průběžné sledování.

Trendy v analýzách - protože tento proces je iterativní, mohou se objevit trendy pro určité druhy rizika. Tyto informace mohou být vráceny zpět do procesu řízení rizik.

Prohlášení o předpokladech - výčet rozsahu projektu může obsahovat předpoklady o projektu, které mohou být aktualizovány v důsledku kvalitativní analýzy rizik provedené v tomto procesu. [15]

Tato rozdělení berou v potaz nejenom vnější část - rizika, ale taktně vnitřní - možnosti opatření.

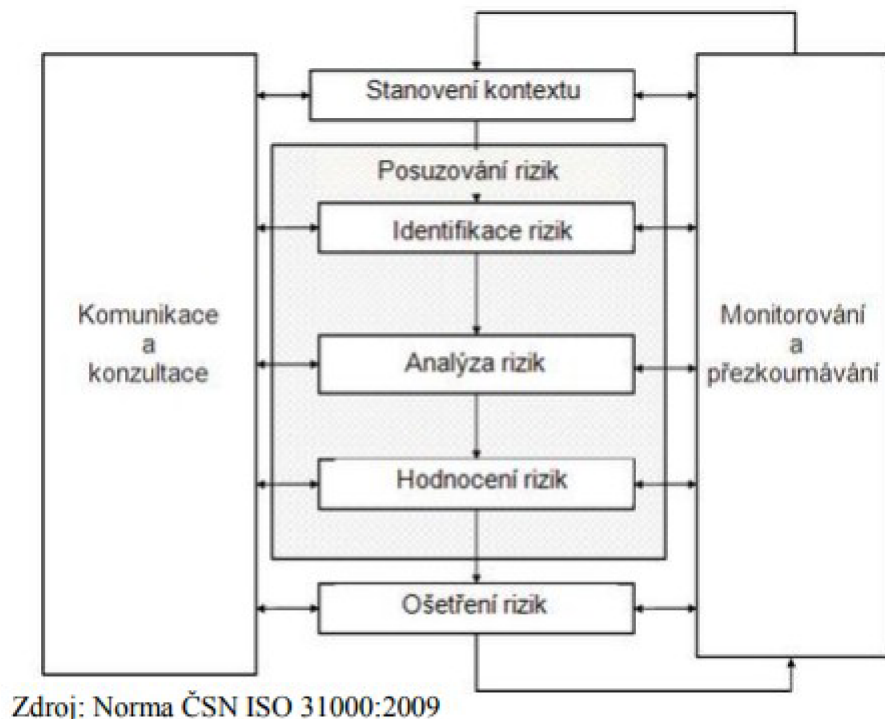
Dělení vypadá takto:

- 1) Ty, které ovlivňují obecné finanční a provozní prostředí státních podniků;
- 2) Pokyny týkající se každodenního řízení společností.

Toto dělení může vyznít jako velice netradiční ve spojitosti se start-up projekty, ale může být využito při návrhu řízení rizik a to pro jednodušší určení, zda-li se jedná o strategická nebo operativní opatření. [13]

4 ŘÍZENÍ RIZIK PODLE ISO 31000

Nová norma ISO klade již důraz na tzv. „uvažování na základě rizik“. Jako vhodnou metodiku je možné použít již výše zmíněnou normu ISO 31 000, která dává přímo rámec a postup, jak se s riziky vyrovnat.



Obr. 4 Vztah mezi zásadami řízení rizik

Vztah mezi zásadami řízení rizik, rámcem, v němž se vyskytuje, a procesem řízení rizik popsáním v této mezinárodní normě jsou uvedeny na obrázku 4.

Koordinované činnosti, které mají řídit a kontrolovat organizaci pokud jde o riziko.

Všechny činnosti organizace zahrnují riziko. Organizace řídí riziko tím, že jej identifikují, analyzují a pak vyhodnotí, zda je riziko nutné upravit pomocí ošetření, aby bylo možné splnit jejich riziková kritéria. Během tohoto procesu komunikují a konzultují se zúčastněnými stranami a sledují a kontrolují rizika a kontroly, které upravují riziko, aby se zajistilo, že není požadováno žádné další riziko. Tato mezinárodní norma doporučuje organizacím, aby rozvíjely, prováděly a neustále zlepšovaly rámec, jehož cílem je integrovat proces řízení rizik do celkové správy, strategie

a plánování, řízení, procesů hlášení, politik, hodnot a kultury organizace. Řízení rizik lze aplikovat na celou organizaci, v mnoha oblastech a úrovních, kdykoli, stejně jako na konkrétní funkce, projekty a činnosti.

Při implementaci a údržbě v souladu s touto mezinárodní normou řízení rizik umožňuje organizaci například:

- zvýšit pravděpodobnost dosažení cílů;
- podporovat proaktivní řízení;
- být si vědom toho, že je potřeba identifikovat a léčit rizika v celé organizaci;
- zlepšit identifikaci příležitostí a hrozeb;
- zlepšit správu;
- zlepšit důvěru a důvěru zúčastněných stran;
- vytvořit spolehlivý základ pro rozhodování a plánování;
- zlepšit kontrolu;
- účinně rozdělovat a využívat zdroje pro zacházení s rizikem;
- zlepšit efektivitu;
- zlepšit výkonnost v oblasti ochrany zdraví a ochrany životního prostředí;
- zlepšit prevenci ztrát a řízení incidentů;
- minimalizovat ztráty;
- zlepšit organizační učení a zlepšit organizační odolnost. [15]

Z oficiálního webu ISO jsem dále čerpal z článku [17] Poškození reputace nebo značky, počítačová kriminalita, politické riziko a terorismus představují některé z rizik, s nimiž se musí stále častěji potýkat soukromé a veřejné organizace všech typů a velikostí na celém světě.

Riziko vstupuje do každého rozhodnutí v životě, ale některé rozhodnutí jasně vyžadují strukturovaný přístup. Například vedoucí výkonný nebo vládní úředník může potřebovat provést posouzení rizika spojené s velmi složitými situacemi. Řešení rizika je součástí řízení a vedení a je zásadní pro to, jak je organizace řízena na všech úrovních.

ISO 31000: 2018 poskytuje jasnější, kratší a stručnější příručku, která pomůže organizacím používat zásady řízení rizik pro zlepšení plánování a lepší rozhodování.

Následuje hlavní změny od předchozího vydání: [17]

Větší důraz na iterativní povahu řízení rizik založený na nových zkušenostech, znalostech a analýzách pro revizi procesních prvků, akcí a kontrol v každé fázi procesu. [16]

Zjednodušení obsahu s větším zaměřením na udržování modelu otevřených systémů, který pravidelně vyměňuje zpětnou vazbu s vnějším prostředím tak, aby odpovídal více potřebám a kontextu. Jason Brown, předseda technické komise ISO / TC 262 o řízení rizik, který vypracoval standard, říká: "Revidovaná verze ISO 31000 se zaměřuje na integraci s organizací a úlohu vedoucích pracovníků a jejich odpovědnosti. Pracovníci s rizikem jsou často na okraji organizačního řízení a tento důraz jim pomůže prokázat, že řízení rizik je nedílnou součástí podnikání." [16]

Riziko je nyní definováno jako "účinek nejistoty na cíle", který se zaměřuje na vliv neúplné znalosti událostí nebo okolností na rozhodování organizace. To vyžaduje změnu v tradičním chápání rizika a nutí organizace přizpůsobit řízení rizik jejich potřebám a cílům - klíčovým přínosem tohoto standardu. Jason Brown vysvětluje: "ISO 31000 poskytuje rámec řízení rizik, který podporuje všechny aktivity, včetně rozhodování na všech úrovních organizace. Rámec ISO 31000 a jeho procesy by měly být integrovány do systémů řízení, aby byla zajištěna soudržnost a účinnost řízení ve všech oblastech organizace. "To by zahrnovalo strategii a plánování, odolnost vůči organizaci, IT, řízení podniku, HR, dodržování předpisů, kvalita, zdraví a bezpečnosti, nepřetržitosti provozu, krizového řízení a bezpečnosti. Brown dodává, že hlavním cílem ISO / TC 262 je pomoci organizacím zajistit jejich životaschopnost a úspěch v dlouhodobém horizontu, a to v zájmu všech zúčastněných stran tím, že zajistí dobrou praxi řízení rizik. Protože "selhání řízení rizik je neodmyslitelným rizikem selhání". [17]

5 METODY

Existuje několik metod řízení projektového rizika v běžném užívání. Některé z nich jsou extrémně nákladově efektivní, ale předmět stále přitahuje spoustu zmateného myšlení a snahy o dobré úsilí, které mohou absorbovat větší úsilí než přínos, který přinášejí.

5.1 Stanovení kontextu

Stanovení komplexního a dlouhodobého a organizačního rámce spolu s vymezením oblastí a rizik, která mají být řízena. Prováděno jako výběr posuzovaného předmětu a stanovení rozsahu, u kterého se budou rizika posuzovat a o formulaci kritérií, ke kterým se bude riziko vztahovat. [18]

Velkou pozornost je třeba věnovat pečlivé definici procesu, který stojí v našem zájmu. Tento proces je třeba rozebrat až na jednotlivé aktivity, činnosti. Ideálním nástrojem pro tuto analýzu jsou nástroje určené pro byznys modelování, např.: EPC (Event-driven Process Chain) diagramy. EPC diagramy zastupují činnosti, kdy se jedná o aktivní prvky a také tzv. události jako prvky pasivní, které popisují podmínky, za kterých proces probíhá. [19]

5.2 Identifikace

ISO 31000 se vyjadřuje o identifikaci asi takto:

Organizace by měla identifikovat zdroje rizika, oblasti dopadů, události (včetně změn okolností)

a jejich příčiny a jejich možné důsledky. Cílem tohoto kroku je vytvořit komplexní seznam rizik založených na událostech, které by mohly způsobit, zesílit, předcházet, zhoršovat, urychlovat nebo zpozdít dosažení cílů. Je důležité identifikovat rizika spojená s nepoužíváním příležitosti. Komplexní identifikace je kritická, protože riziko, které není v této fázi zjištěno, nebude zahrnuto do další analýzy. Identifikace by měla zahrnovat rizika, zda je jejich zdroj pod kontrolou organizace, přestože zdroj nebo příčina rizika nemusí být zřejmá. Identifikace rizika by měla zahrnovat zkoumání nárazových účinků konkrétních důsledků, včetně kaskádových a kumulativních účinků. Měla by také zvážit širokou škálu důsledků i v případě, že zdroj nebo příčina rizika nemusí být zřejmá. Kromě identifikace toho, co se může stát, je třeba zvážit možné příčiny a scénáře, které ukazují, jaké důsledky mohou nastat. Měly by být vzaty v úvahu všechny významné příčiny a důsledky.

Organizace by měla používat nástroje a postupy pro identifikaci rizik, které odpovídají jejím cílům a schopnostem a rizikům, kterým čelí. Relevantní a aktuální informace jsou důležité při identifikaci

rizik. Pokud je to možné, měly by obsahovat vhodné podkladové informace. Osoby s odpovídající znalostí by měly být zapojeny do identifikace rizik

Vyjádření rizika může probíhat ve dvou rovinách a to za použití kvantitativních nebo kvalitativních ukazatelů.

5.2.1 Brainstorming

Brainstorming, tzn. bouře mozků: jsou při něm přítomni 3 - 15 lidí, z nichž je vybrán jeden zapisovatel a jeden vedoucí, ostatní jsou členové brainstormingu. Jeho průběh je rozdělen do dvou částí.

V první části vedoucí seznámí ostatní členy s tématem. Členové jsou povinni vyjádřit svůj názor na danou problematiku. Zapisovatel zaznamenává všechny názory a postřehy.

V druhé části se z těchto vyjádření vytvoří seznam, který se následně zpracovává a vyhodnocuje.

Pro efektivní brainstorming je třeba dodržet tyto pravidla:

- klást důraz na množství nápadů
- dodržet zákaz kritiky
- přijmout neobvyklé nápady
- kombinovat a zdokonalovat myšlenky [18]

5.2.2 Brainwriting

Brainwriting: je obdoba brainstormingu, při níž členové napíší na papír tři své nápady k zadané tématu v časovém limitu pět minut. Následně si členové brainwriting papíry vymění a pokračuje se takto stále dál, dokud se všechny papíry nevystřídají u každého člena. Časový limit zvyšuje tvorbu nápadů.

5.2.3 Mindmapping

Mindmapping, tzn. myšlenková mapa: řešený problém se napíše do středu většího papíru. Následně se k němu připisují další pojmy, které souvisí s daným problémem a k nim opět další. Nakonec vznikne přehledná síť všech nápadů. [18]

5.2.4 VRIO analýza

(VRIO je akronym z počátečních písmen anglických názvů dimenzí: Hodnota (value), Vzácnost (rarity), Napodobitelnost (Imitability) a Organizace (Organization)).

VRIO analýzu vyvinul Jay B. Barney jako způsob hodnocení zdrojů organizace, které dělí následovně:

- Finanční zdroje
- Lidské zdroje
- Materiální zdroje
- Nemateriální zdroje (informace, znalosti) [19]

VRIO je rámec podnikové analýzy, který je součástí rozsáhlejšího strategického plánu firmy. Základním strategickým procesem, kterým podnik prochází, začíná vizí a pokračuje v cílech, interní

a externí analýze, strategických volbách (na podnikové i podnikové úrovni) a strategické implementaci. Společnost bude doufat, že tento proces bude mít za následek konkurenční výhodu na trhu, v němž působí. [19]

VRIO spadá do interního analytického kroku těchto postupů, ale slouží jako rámec pro hodnocení téměř všech zdrojů a schopností firmy bez ohledu na to, v jaké fázi strategického modelu to spadá.

VRIO je inicializací čtyř rámcových otázek, která se dotazuje na zdroj nebo schopnost určit jeho konkurenční potenciál: otázka hodnoty, otázka vzácnosti, otázka imitability (snadnost / obtížnost napodobovat) a otázku organizace využívat zdroje nebo schopnosti).

Otázka hodnoty: "Je firma schopna využít příležitosti nebo neutralizovat vnější hrozbu se zdrojem / schopností?" [19]

Otázka vzácnosti: "Je ovládání zdroje / schopnosti v rukou několika relativních?"

Otázka imitability: "Je obtížné napodobit a bude mít značná nevýhoda pro firmu, která se snaží získat, vyvíjet nebo duplikovat zdroj / schopnost?"

Otázka organizace: "Je firma organizována, připravená a schopna využívat zdroje / schopnosti?" "Je firma organizována tak, aby zajistila hodnotu?"

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

Porter's Five Forces Framework je nástroj pro analýzu konkurence podnikání. Vychází z ekonomiky průmyslové organizace (IO), která odvodí pět sil, které určují konkurenční náročnost a tudíž přitažlivost (nebo nedostatek) průmyslu z hlediska jeho ziskovosti. "Neatraktivní" odvětví

je odvětví, ve kterém účinek těchto pěti sil snižuje celkovou ziskovost. Nejvíce neatraktivní odvětví by se mohlo blížit k "čisté konkurenci", ve které jsou dostupné zisky pro všechny firmy vedeny k normálnímu zisku. Perspektivu pěti sil je spojena s jeho autorem Michael E. Porterem z Harvardské univerzity. Tento rámeček byl poprvé publikován v Harvard Business Review v roce 1979.[20]

5.3 Analýza rizik

Analýza rizik zahrnuje zkoumání toho, jak se mohou výsledky projektu a cíle měnit kvůli dopadu rizikové události. Jakmile jsou tato rizika identifikována, analyzují se tak, aby se identifikoval kvalitativní a kvantitativní dopad rizika na projekt tak, aby bylo možné přijmout vhodná opatření k jejich zmírnění. [21]

5.3.1 Ishikawa diagram

Diagram rybí kosti, nazývaný také schéma příčin a následků nebo Ishikawaův diagram, je vizualizačním nástrojem pro kategorizaci možných příčin problému, aby se zjistily jeho příčiny. Dr. Kaoru Ishikawa, japonský odborník na kontrolu jakosti, je znám tím, že vynalezl diagram rybích kostí, aby pomohl zaměstnancům vyhnout se řešením, které se omezují pouze na příznaky mnohem většího problému. [21]

Diagram rybí kosti je užitečný při brainstormingových zasedáních k zaměření konverzace. Poté, co skupina rozvedla všechny možné příčiny problému, facilitátor pomáhá skupině vyhodnotit potenciální příčiny podle úrovně jejich významu a diagramovat hierarchii. Návrh schématu vypadá podobně jako kostra ryby. Fishbone diagramy jsou typicky zpracovány zprava doleva, přičemž každá velká "kost" rybích větví, aby zahrnovala menší kosti obsahující více detailů. Diagramy Fishbone se používají ve fázi "analyzovat" v přístupu DMAIC společnosti SixSigma (definovat, měřit, analyzovat, zlepšovat, kontrolovat) přístup k řešení problémů. Jak vytvořit schéma ryby: Vytvořte hlavu, která uvádí problém nebo problém, který chcete studovat. Vytvořte páteř pro ryby (přímka, která vede k hlavě). Identifikujte alespoň čtyři "příčiny", které přispívají k problému. Spojte tyto čtyři příčiny se šipkami na páteř. Ty vytvoří první kosti ryb. Brainstorm kolem každé "příčiny" zdokumentovat ty věci, které přispěly k příčině. Použijte 5 Whys nebo jiný dotazovací proces, jako jsou 4P's (Policies, Procedures, People and Plant), aby se konverzace soustředila. Pokračujte

odstraňování každé příčiny, dokud nebudou zjištěny příčiny. Tento příklad ilustruje, jak může

skupina začít rybí diagram, aby identifikovala všechny možné důvody, proč internetová stránka klesla, aby zjistila příčinu. [21]

5.4 Hodnocení rizik

Tato fáze má základ v předchozích krocích. K již identifikovaným rizikům, která nám figurují jako vstup, je nutné zavést hodnocení. Výstupem nám jsou informace ohledně největších rizik.

Jedná se o jednu z nejpoužívanějších metod pro hodnocení rizik. Míra rizika je kombinací pravděpodobností výskytu rizika a možné závažnosti následku rizika. Rizika jsou vždy vztažena k činnosti. [22]

Tab. 1 Hodnocení pravděpodobnosti rizika [33]

Pravděpodobnost vzniku rizika - P	Komentář	Hodnota
Velmi častý výskyt	trvalé ohrožení	1
Častý výskyt	velmi často opakovaný výskyt událostí, ale nejedná se o trvalé ohrožení	2
Občasný výskyt	událost vznikne několikrát za pracovní směnu	3
Možný výskyt	událost není příliš pravděpodobná, ale nelze ji vyloučit	4
Neppravděpodobný výskyt	výskyt nežádoucí události je zcela ojedinělý,	5
Téměř nemožný výskyt	vznik události je takřka nemožný	6

Tab. 2 Závažnost následků rizika [33]

Závažnost následků rizika - Z	Komentář	Hodnota
a - poranění zanedbatelné	nevyžadující ošetření mimo pracoviště	4
b - poranění lehké	vyžadující ošetření mimo pracoviště, případně pracovní neschopnost do 30 dnů bez následků	3
c - poranění těžké	vyžadující ošetření mimo pracoviště, případně pracovní neschopnost nad 30 dnů	2
d - poranění kritické	invalidita nebo smrt jako důsledek poranění	1

Výsledná míra rizika

Výsledná míra rizika je stanovena jako součin pravděpodobnosti vzniku rizika a závažnosti možných následků. R- míra rizika, P – pravděpodobnost výskytu, Z – závažnost následků.

$$R = P \times Z$$

Tab. 3 Výsledná míra rizika [33]

Pravděpodobnost výskytu rizika - R	Závažnost následků - Z			
	a = 4	b = 3	c = 2	d = 1
1 Velmi častý výskyt	4	3	2	1
2 Častý výskyt	8	6	4	2
3 Občasný výskyt	12	9	6	3
4 Možný výskyt	16	12	8	4
5 Nepravděpodobný výskyt	20	15	10	5
6 Téměř nemožný výskyt	24	18	12	6

Přijatelnost rizika (bezpečnost) musí mít alespoň dva stupně (přijatelné, nepřijatelné) může být ale vícestupňová. Čím více má přijatelnost rizika stupňů, tím je jemněji odstupňovaná.

Tab. 4 Hodnocení rizika [33]

Skupina	Hodnota	Komentář
I. skupina	1 - 4	nepřijatelné riziko - činnost nesmí být započata nebo v ní pokračováno do té doby, než riziko bude redukováno
II. skupina	5 - 9	nežádoucí riziko - jsou nutná bezpečnostní opatření a kontrola jejich dodržování. Bez toho není možné ohrožené pracovní činnosti provádět.
III. skupina	10 - 16	přijatelné riziko - nepřiliš významné riziko. Je třeba jej monitorovat a kontrolovat.
IV. skupina	18 - 24	akceptovatelné riziko - nejsou potřebná žádná zvláštní opatření

Podle výsledné hodnoty rizika se zařídí do příslušné skupiny.

5.5 Monitoring

Průběžné sledování je nezbytným krokem řízení rizik. Jakmile jsou rizika zjištěna, zaznamenána a dohodnutá opatření byla provedena, je třeba stanovit vhodný režim sledování a podávání zpráv, aby bylo zajištěno, že opatření byla účinná a nyní pomáhají řídit riziko. Některé rizikové postupy se samozřejmě stanou součástí každodenních praxí a metod práce. Četnost přezkumu bude záviset na hodnocení rizika, kvalitě kontrol a schopnosti účinně ošetřit riziko. Každý člen by měl hrát roli v neustálém sledování známých nebo vznikajících rizik a pravidelně kontrolovat nebo zajišťovat, aby byly zavedeny a používány kontroly. [22]

Dle publikace navrhuje monitoring komunikace a konzultace pro umělecké projekty, literatura je vybrána z důvodů spojitosti projektu s veřejnou instalací - Spojitost s veřejným prostorem a věcným rámcem tohoto bodu zahrnuje sledování a kontrolu vývoje a ošetření rizika řídicím rámcem obsaženým ve dvou klíčových dokumentech:

- Politika řízení rizik (která zahrnuje odpovědnost za monitorování a vykazování)
- Rizikový registr a plán řízení (vaše rizika a způsob jejich správy).

Přezkoumejte zásady řízení rizik a registra rizik a plán řízení zvážte, jak jsou účelné (přiměřené, vhodné a účinné). Efektivita rámce pro řízení rizik zahrnuje, jak dobře organizace udržuje změny a nejistotu v prostředí a způsob, jakým řídí největší rizika organizace a dosahuje cíle a cíle. [23]

Dohlížející by měli mít důležitou roli při monitorování a poskytování pobídky k plnění a trvalému dodržování principů.

Mathias Hengl je odborník na vývoj a monitorování společnosti Paessler AG. Vysvětluje v rozhovoru, kde se mohou vyskytnout výpadky - a vysvětluje, proč by se monitorování mělo zaměřit zejména na lean startup. "Bez znalosti skutečné situace nemohu reagovat. A to vyžaduje data." dále také naznačil úzkou spojitost s další kapitolou. "Monitorovací systém je základem pro efektivní a smysluplnou komunikaci."; [23]

Zajímavým řešením pro start-up projekty se zdá být kombinace kanban lean Startup Kanban. Přístup Kanban je výkonná metoda, která podporuje vizualizaci práce. Je to nejlepší volba pro start-up prostředí - charakterizovaná neustálými úpravami a rychlými zpětnovazebními smyčkami. Při práci s Kanbanem byste se měli zaměřit na: vizualizaci nedokončené práce, udržování pracovního postupu hladkého a učení se z chyb, aby se zkrátila doba cyklu. Je opravdu snadné začít. Můžete

použít bílou desku s lepidlymi poznámkami nebo online řešeními, pokud je váš tým více rozložený (např. Kanban Tool).

Monitoring start-up, ale také můžeme vnímat makroekonomického hlediska. Jako například Evropský start-up monitoring. [23]

V rámci této studie jsou začínající podniky definovány třemi kritérii:

- Jsou mladší než 10 let
- Obsahují (vysoce) inovativní technologie a / nebo obchodní modely
- Mají (usilují o) významný zaměstnanec a / nebo růst tržeb

Pro tuto studii analyzujeme pouze data, která odpovídají této definici a která je generována pouze naším on-line průzkumem. K analýze nejsou zahrnuty žádné sekundární údaje.

Vzhledem k tomu, že populace všech nově založených podniků nemůže být definována ani pro Německo, ani pro Evropu, studie má za cíl maximalizovat reprezentativní úroveň vzorku tím, že má co největší množství cenných dat. Přestože jsou všechna data shromažďována anonymně, jsou sledovány kanály, jejichž prostřednictvím je dotazník distribuován, aby byla zajištěna vysoká kvalita dat. Kromě toho důkladná validace a vyčištění datových záznamů - včetně nekonzistentních údajů a údajů o dosud nezaložených podnicích - zaručuje uvedenou kvalitu. [24]

Tato metodologie nabízí potenciál, pro mikroprostředí start-up projektu a to monitoring a získávání sekundárních dat. Je velice důležité neopomenout skutečnost, že ačkoli jsou data shromažďována anonymně, je nutné zajistit konzistenci a relevanci údajů.

Ačkoli začínající podniky jsou podle definice v rané fázi, mohou být potřeba formální (finanční a finanční, nefinanční) kontrolní mechanismy, jako jsou KPI, aby byl zajištěn udržitelný růst. [24]

5.6 Komunikace a konzultace

Organizace používající rámec ISO 31000 pro svou strategii řízení rizik dodržují níže uvedené body:

- Informace by měly být prezentovány včas, přesně a věcně
- Klíčovými zúčastněnými stranami by mělo být sděleno v každém kroku procesu řízení rizik
- Informace by měly být poskytovány v souladu s vnitřní politikou, důvěrností, respektem soukromých údajů jednotlivců a zachováním integrity citlivých informací
- Komunikace je obousměrná: zpětná vazba od zúčastněných stran je nezbytná během fáze hodnocení rámce ISO 31000.

Přístup založený na spolupráci je pravděpodobnější:

- Pomozte správně nastavit kontext;
- Zajistit, aby byly pochopeny a zvažovány zájmy všech zúčastněných stran;
- Zajistit, aby byla rizika náležitě identifikována;
- shromažďovat různé oblasti odbornosti při hodnocení nebo analýze rizik;
- Zajistěte, aby při definování byly náležitě zohledněny různé a někdy i protikladné názory
- rizikových kritérií a hodnocení rizik;
- Pomozte zabezpečit potvrzení a podporu plánu léčby; a
- Vylepšit všechny procesy řízení změn spojené s rizikem.

Velice konkrétní pohled na komunikaci a konzultaci obsahuje Příručka Risk managementu. [22]

Je vybrána z důvodu podobnosti projektu a to v existenci projektu někde na pomezí klasického start-up projektu a oblastí veřejné zprávy. Efektivní komunikace a konzultace jsou nezbytné pro zajištění toho, aby osoby odpovědné za provádění rizik management a ti, kteří mají vlastní zájem, rozumějí základům, na kterých jsou přijímána rozhodnutí a důvody, proč jsou zvoleny konkrétní možnosti řešení. Komunikace a konzultace s interními a externími zúčastněnými stranami je nutná během všech fází rizika.

Způsoby komunikace a konzultace mohou zahrnovat:

- setkání;
- zprávy;
- on-line komunikační systémy a učební balíčky;
- obaly;
- informační bulletiny;
- seznamy oběhu;
- průtokové diagramy; a
- zvyšování povědomí

Eric Reis dodává v kontextu lean start-up : Buďte připraveni k selhání - rychle. To je součást nového myšlení, které si inzerenti půjčují od Silicon Valley, aby byli agilnější v kultuře orientované na spotřebitele. Zrušení postojů "spustit a opustit" - kde jsou prováděny pouze plně funkční

a zkoumané kampaně - znamená lepší přizpůsobení zpětné vazby spotřebitelů. Stanovte základní hodnoty na začátku projektu a přijměte strukturu fluidních procesů a plochých agentur, které vytvoří komunikaci, která bude flexibilnější, integrovanější a efektivnější, přičemž zůstane autentická. [22]

Tyto zásady by měly také dbát na první dojem společnosti. Je to velice důležitý aspekt, protože může odradit potenciální zákazníky a velice těžko se taková důvěra získává nazpět. Celkově je tedy potřeba dodržení zásad komunikovat správně věci ve správný čas, správným způsobem. Celý proces komunikace je velice obsáhlý, pro vnější komunikace je velice důležitá tvorba návrhu MVB. Agilní tvůrčí proces začíná "minimální životaschopnou stručností" (MVB). Tento dynamický dokument pokrývá jen tolik, kolik to potřebuje, a nabízí skeletovou kostru vzhledů a inspirace. Vyjadřuje menší stavební bloky vedle "velkého nápadu", který umožňuje kreativcům

a projektantům rychle se dostat z brány a agresivně je iterovat. Stejně jako tradiční kreativní struktura začíná jasným a stručným vyjádřením základních cílů a kritérií úspěšnosti kampaně. Jaký je cíl? Kdo je cílovým publikem? Proč by se měli starat? Jak vypadá úspěch? Spíše než zůstat statický, MVB se může změnit na základě nových poznatků a reakcí spotřebitelů. Je méně znepokojen tím, že je "správně" než "dostat se do reálné situace". Shromažďování dat a statistik online je klíčovou součástí rozvoje a rozvoje MVB. Tradiční metodiky pro testování spotřebitelů, jako jsou fokusové skupiny a rozsáhlé podélné průzkumy, mohou být cenné, ale jsou často drahé a časově náročné. Od online analýzy chování a sentimentu až po robustní nástroje pro vyhledávání, jako jsou Radian6, EvoApp, Trendy Google a Dashboard služby Trendy YouTube, je nyní mnoho způsobů, jak shromažďovat statistiky spotřebitelů. [22]

Komunikace a konzultace bude ještě efektivní, pokud bude monitorována a řízena. To pomůže k rovnoměrnému rozložení důležitých informací.

Výhody použití monitorování komunikace a konzultace jsou nesporné, velmi ovšem záleží na kvalitě komplexní implementaci systémů, jejich soustavné a kvalifikované obsluze a návaznosti na související prostředky. [23]

Přínosy mohou být:

- získání nových zákazníků
- udržení současných zákazníků a zvýšení jejich loajality
- kontrola a zvýšení ziskovosti zákazníků

- rozpoznání priorit zákazníků
- stanovení ziskovosti zákaznických segmentů
- kvalifikovanější řízení procesů marketingu
- vytváření komplexních internetových obchodů
- realizace dalších procesů

Nevýhody zavádění a využití těchto metod je nutné zahrnout do plánů na implementaci systémů, v některých případech je dokonce nezbytné vnímat je jako potenciální rizika.

CRM strategie se vyplatí každé firmě, jen ne každá firma k tomu potřebuje systém za miliony. [25]

5.7 Ošetření rizik

Výstupy fáze ošetření rizik:

- plán ošetření rizik - provedení preventivních akcí,
- zpřesněné plánu projektu.

Ve fázi ošetření rizik jsou navrženy plány ošetření rizik pro identifikovaná rizika a je zde rozhodnuto, zda se v projektu bude pokračovat. Dopad nepříznivých událostí na projekt bude také záviset

na tom, jak kvalitně a rychle firma zareaguje na aktuální rizikovou situaci. [15]

Ošetření rizika spočívá ve stanovení postupů, které je třeba dodržovat, aby vybraná rizika a jejich rizikové číslo co nejvíce kleslo. Dochází k ušetření nákladů, redukci času a obecně k lepšímu dosahování podnikových cílů. Mezi nejzákladnější způsoby ošetření rizika patří:

- 1) vyhnutí se riziku – znamená vůbec s aktivitou nezačínat nebo nepokračovat s aktivitou, která by mohla riziko zvyšovat.
- 2) přijetí rizika – s cílem zvýšit možnou příležitost. S příležitostmi je třeba jednat na základě pravidla 4 „Os“: open up, own, obliged, optimize. (Taylor, 2014, s. 46) Česky řečeno zpřístupnit příležitost, ovládnout ji, zavázat a optimalizovat (vytěžit). Opportunity management může být bezpochyby někdy i větší výzva, než risk management samotný.
- 3) odstranění zdroje rizika
- 4) změna pravděpodobnosti výskytu.
- 5) Změna následků / dopadů . např. pojištění

- 6) sdílet riziko s další stranou - např.: spolupráce s jinou společností
- 7) zadržení (retence) rizika – podstoupit riziko by mělo být založeno na informovaném rozhodnutí po zvážení únosnosti dopadu a/nebo nízké pravděpodobnosti naplnění hrozby.

6 LEAN

„Úspěch start-up může být řízen dle procesů, což znamená, že se ho lze naučit, což znamená, že ho lze vyučovat.“ - Eric Ries

Pojem podnikání zahrnuje každého, kdo pracuje v rámci obecné definice START-UP: lidská instituce určená k vytváření nových produktů a služeb za podmínek extrémní nejistoty.

To znamená, že přístup Lean Startup může fungovat v jakékoli společnosti v jakémkoli odvětví nebo průmyslu. [24]

Podnikání je řízení. Spuštění je instituce, nikoliv pouze produkt, a proto vyžaduje nový způsob řízení zvláště zaměřený na kontext extrémní nejistoty. Věřím, že "podnikatel" by měl být považován za pracovní místo ve všech moderních společnostech, které jsou závislé na inovacích pro jejich budoucí růst.

Validované učení. Startupy neexistují jen pro peníze nebo dokonce jen služby zákazníkům. Existují, aby se naučili, jak budovat udržitelný obchod. Toto učení může být ověřeno vědecky - časté experimenty, které podnikatelům umožňují otestovat každý prvek své vize.

Build-Measure-Learn. Základní činností spuštění je přeměnit myšlenky na produkty, měřit, jak zákazníci reagují a pak se naučit, zda mají změnit směr nebo vytrvat. Všechny úspěšné spouštěcí procesy by měly být zaměřeny na urychlení zpětné vazby.

Inovační účetnictví. Abychom zlepšili podnikatelské výsledky a podnítili odpovědnost inovátorů, musíme se zaměřit na nudné věci, jak měřit pokrok, jak nastavit milníky a jak upřednostnit práci. To vyžaduje nový způsob účtování určený pro začínající uživatele a lidi, kteří je drží zodpovědný. [30]

Lean Startup poskytuje vědecký přístup k vytváření a správě startupů a získání požadovaného produktu zákazníkům rychleji. Metoda Lean Startup je koncipována řídit a spouštět, jak řídit, kdy se obrátit a kdy vytrvat a rozvíjet firmu s maximální akcelerací. Jedná se o principiální přístup k vývoji nového produktu.

Příliš mnoho startupů začíná nápadem na produkt, o kterém si myslí, že lidé chtějí. Poté strávili měsíce, někdy i léta, zdokonalováním tohoto výrobku, aniž by ukazovali produkt a to i ve velmi rudimentární formě, potenciálnímu zákazníkovi. Když nedosáhnou širokého přijetí ze strany zákazníků, je to často proto, že nikdy s potenciálními zákazníky nehovoří a rozhodne,

zda je výrobek zajímavý. Když zákazníci nakonec prostřednictvím své lhostejnosti komunikují, že se o tuto myšlenku nestarají, projekt umírá.

Nedostatek řídicího procesu na míru vedl mnoho startů nebo, jak říká Ries, "lidská instituce určená k vytvoření nového produktu nebo služby za podmínek extrémní nejistoty", vede ke konci celého projektu. Pomocí přístupu založeného na Lean Startup mohou společnosti vytvářet ne chaos, protože poskytují nástroje pro neustálé otestování vize. Lean není jen o utrácení méně peněz. Lean nejedná jen o rychlém selhání, aniž by to bylo levné. Jedná se o uvedení procesu, metodiky kolem vývoje produktu. [30]

Metoda Lean Startup má za to, že každý start-up je velkým experimentem, který se pokouší odpovědět na otázku.

Otázkou není "Může tento výrobek vyrobit?" Místo toho jsou otázky "Měl by být tento výrobek vyroben?" a "Umíme budovat udržitelný obchod kolem této sady produktů a služeb?"

Tento experiment je víc než teoretický dotaz; je to první produkt. Pokud je to úspěšné, umožní správci začít s jeho kampaní: získávat časné osvojitele, přidávat zaměstnance do každého dalšího experimentu nebo iterace a nakonec začínat stavět produkt. V době, kdy je produkt připraven k širokému rozšíření, již bude mít zákazníky. Bude řešit skutečné problémy a nabídne podrobné specifikace pro to, co je třeba vybudovat.[31]

Základním prvkem metodiky Lean Startup je smyčka zpětné vazby sestavení a měření. Prvním krokem je zjištění problému, který je třeba vyřešit, a poté vytvoření minimálního životaschopného produktu (MVP), aby se co nejrychleji zahájil proces učení. Jakmile je MVP zaveden, spuštění může pracovat na ladění motoru. To bude zahrnovat měření a učení a musí zahrnovat metriky, které lze provést, které dokáží prokázat příčinu a dopad.

Lean Startup poskytuje vědecký přístup k vytváření a správě startupů a rychlejší získání požadovaných produktů pro zákazníky.

Vypůjčuje a staví na myšlenkách Steve Blank o vývoji zákazníků a lepších způsobech vytváření softwarových a metodických metod pro vývoj softwaru a snaží se podporovat urychlené učení prostřednictvím iterací tak, aby zjistila, co skutečně potřebuje trh, místo toho, že tráví spoustu času. [32]

MVP je produkt, který se používá k ověření rizikového předpokladu a jako takový je nástroj Lean Startups, který se obvykle používá k ověření rizikových předpokladů.

Takže MVP je nástroj.

MVP nemá být škálovatelné. Jeho cílem je umožnit vám rychlou strategii trhu, abyste zjistili, zda vytváříte ten správný produkt nebo ne.

Spuštění také využije metodu výzkumného vývoje s názvem "5 WHY" - kladení jednoduchých otázek na studium a řešení problémů na cestě. Když se tento proces měření a učení provádí správně, bude zřejmé, že společnost buď posouvá řidiče obchodního modelu, nebo ne. Pokud tomu tak není, je to znamení, že je čas se otočit nebo provést strukturální kurzovou korekci, aby se otestovala nová základní hypotéza o produktu, strategii a motoru růstu. [30] [32]

LEAN STARTUP - MVP

Já jako -

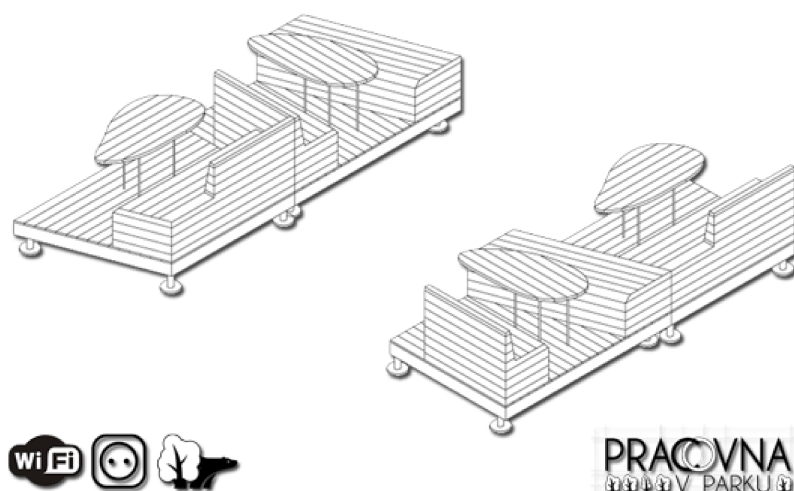
Potřebuji -

Měl bych -

Doplnění těchto 3 vět je pomocným rámcem pro nástroj MVP vybraného start-up.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 POPIS PROJEKTU



Obr 5 Původní koncept [34]

Projekt navazuje na předchůdce Pracovna v Parku. Zde je krátký popis výstupu tohoto projektu: Veřejný prostor města je pro nás výzvou. Jak má vypadat? Komu má sloužit? Pracovna v parku je prototyp mobiliáře, který do veřejného prostoru přináší téma práce. Nabízí možnost zdarma využívat mobiliář uzpůsobený na práci se zásuvkami a připojením k wi-fi. Můžete zde strávit celý pracovní den nebo si jen odskočit vyřídit pár emailů; venku, u řeky a na čerstvém vzduchu.

U zrodu tohoto nápadu stojí lidé pohybující se kolem sdílené kanceláře Pracovna na Žižkově. Petra Seidlová vede kurzy výroby domácí přírodní kosmetiky pod značkou Liška Mazaná. Jonáš Herza je lovcem projektů pro crowdfundingový portál HitHit, kam zve talentované projekty. Andrea Kosařová a Honza Pelán, kteří celý projekt Pracovna vymysleli, věnují většinu času udržování hladkého chodu sdílené kanceláře a kavárny. Protože jsou to blázni, realizují v bezčasí další a další projekty. Návrh a realizaci mobiliáře mají na svědomí studenti UMPRUM Viktória Mravčáková a Jakub Herza.

Pracovna v parku je putovní projekt. Svoji cestu zahájila na konci léta 2014 v Riegrových sadech, následující rok jste ji mohli najít na Letné pod metronomen, letos již podruhé našla své místo v Karlíně v Přístavu 18600. Peníze na realizaci jsme vybrali na českém crowdfundingovém portálu Hithit. Celkem 222 přispěvatelů poslalo 152 384 Kč. Nadto Nadace Vodafone ČR podpořila projekt částkou 50 000 Kč a Městská část Praha 2 darovala 30 000 Kč.

A proč to celé vzniklo...

Jsme vděční, že můžeme jít svou vlastní cestou mimo zaběhlé rámce. Cestou, která se mění podle toho, kdo po ní s námi kráčí. Každý vstupuje se svým vlastním příběhem a zanechává ve společném prostoru svoji stopu. Můžeme, ale nemusíme ji vidět. Všechno je dobře, nic není špatně. Chceme zde být pro ty, kteří vidí, že mají možnost volby a chtějí být tvůrci svého života.

Andrea Kosařová, Honza Pelán, Petra Seidlová a v neposlední řadě Jonáš Herza.



Obr. 6 první sezóna [34]

8 ČINNOST START-UP

V této kapitole se budu věnovat činnostem start-upu ve spojitosti s řízením rizik. Aktuální stav řízení je pouze intuitivní a provádí se bez jakéhokoli přesného rámce. Přesto se některé rysy řízení rizik objevují ve většině činností. Činnosti byly rozděleny do 4 částí - idea, ověřování, tvoření, růst.

IDEA

Hlavní ideou celého projektu bylo zlepšení vztahu lidí k prostředí mimo jejich obydlí. To byla hlavní a nosná myšlenka. Vše kolem, již bylo dále modelováno jen jako prostředek dosažení tohoto cíle. Od toho se odvíjí i celé řízení rizik. Dá se říci, že se jedná o jedinou část, který nebude pozměněna. Široké zaměření může tedy být výhodou i nevýhodou.

PŘEHLEDNÉ PROHLÁŠENÍ

Přehledné prohlášení - anotace projektu byla vytvořena pouze v režii původního projektu a nebyl brán v potaz řízení rizik. Tato část byla vypracována hned na začátku první fáze projektu a zůstala do dnešní doby skoro nezměněna.

TRH

Trh má sice své konkurenty, avšak se jedná o velice progresivní produkt. Dle analýzy 5F je jasné, že některý z potenciálních dodavatelů se může stát velký konkurent. Je tedy velice důležité, aby projekt s tímto rizikem dále pracoval.

Jelikož se jedná o celkem nový postoj k produktu, dalo by se zhodnotit, že je celkem velká škoda, že se projekt omezil pouze na tuzemský trh. Možná je to jeden z důvodů zastaveného růstu projektu. Řízení rizik v této činnosti je vedeno pouze intuitivně. Jedná se o velice důležitou činnost a návrhová část by měla věnovat trhu hodně prostoru.

ZÁKAZNÍK

Zákazníky jako takové můžeme v tomto projektu považovat města, občany. Dále byl v průběhu detekován potenciál nabízet produkt firmám. Produkt jako takový by se neměl omezit pouze na dodání mobiliáře, ale jako stát se komplexní službou. Službou, která umožní danému subjektu rozvíjet pracovní prostor. Jasné výhody z tohoto řešení by měly být použity jako marketingový nástroj. Dále je potřeba vyvinout aktivitu, která by podpořila zájem o projekt.

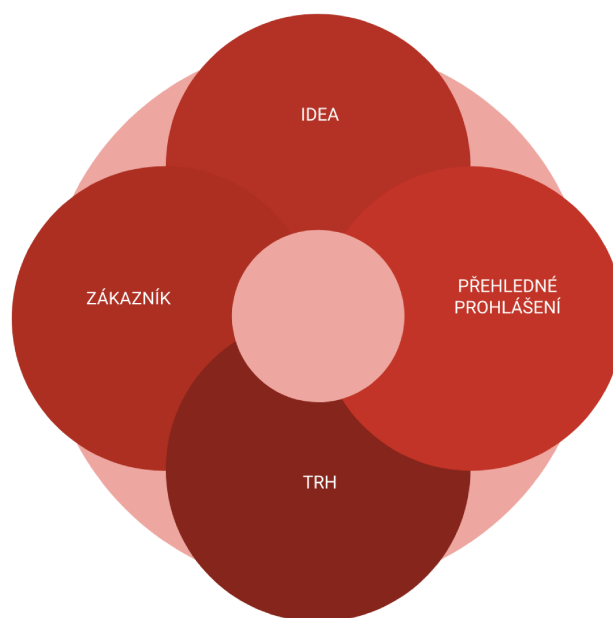
Projekt není omezen demograficky, ale jsou zde jistá sociografická zaměření.

Neexistuje žádná možnost jak detekovat zákazníky stávajícího prototypu, což může znamenat velkou mezeru v získávání dat. Tyto data by mohla být klíčová pro další rozvoj tohoto projektu.

Získávání dat skrze monitoring poskytovaných datových služeb sebou může nést závažná rizika je nutné další zvážení, zda-li se jedná o výhodný zdroj informací oproti daným rizikům.

Projekt si klade hlavní otázky:

Kdo jsou vaši zákazníci? Jaké jsou demografické a sociographic profily lidí, kteří budou dělat rozhodnutí o koupi? Kde se pověsit ven? Jak můžete úspěšně nabýt?



Obr. 7 Idea – zdroj vlastní

Učení ověřováním

TÝM

Aktuální stav řízení rizik v této kategorii nemá prozatím žádné stanovené rámce. Projekt dlouhou dobu stagnoval a možnou příčinou je nulový růst. Celkový tým se nezměnil od doby založení projektu. Navíc začal být projekt využíván jen jako doprovodný prvek propagace vedlejšího projektu jednoho z členů projektu.

PRŮZKUMY

Základním kamenem jsou sociální sítě. Projekt se spoléhá na vlastní iniciativu stávajících uživatelů. Žádným způsobem nejsou vedeny k řízení rizik. Shromažďování dat průzkumu z potenciálních zákazníků k ověření jejich problému a jejich profilace by mohla vést k řešení.

ROZHOVORY

Rozhovory byly spojeny s řízením rizik pouze v rané fázi projektu. Jednalo se především o legislativní, ergonomické a technologické témata. Jednoznačným nedostatkem je absence témat rozvoje ve veškerých rozhovorech, které byly prozatím provedeny. Iniciace rozhovorů byly také ukončeny druhým rokem provozování prototypu. Pro tento projekt je přímo klíčové, aby tuto situaci reflektovala. Hlavním cílem je promluvit si s velkým počtem potenciálních zákazníků (skutečně rozhodovací pravomocí) a dozvědět se důležité nuance svého profilu, jejich bolestivých míst a jejich požadované řešení.

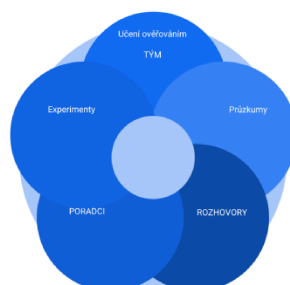
PORADCI

Absence poradců s přímým zaměřením na rizika. Nejsou rozděleny oblasti pro jednotlivé poradce. To by mohl být potenciál pro zlepšení. Kvůli důvodům rebrandingu odmítl původní dodavatel informačních služeb pokračovat ve spolupráci. To vede k situaci, kdy bude nutné najít vhodného poradce.

Jste přistáli na hlavní poradce? Jak je tato osoba cenné pro vás, váš tým a vaše podnikání? Udržujte všechno neformální začít. Práce na přistání další poradce, jak jste dobře propojeny a zkušený tým za sebou, aby vás potěšit, vás provede těžkých časech, a trenér vám k úspěchu.

EXPERIMENTY

Elegantně navržený a zdarma (nebo nízké náklady) experiment dále ověřil, co se projekt naučili z průzkumů a rozhovorů. Následná dokumentace aktivity byla použita pro první marketingový počín a to kampaně pro crowd-sourcový portál hithit.cz. Tato úspěšné řešení by mělo být zopakováno s menšími úpravami a to tak, aby byly zachyceny kontaktní údaje lidí, kteří budou ochotni zjišťovat, je-li k dispozici výrobek / služba. Dále bude potřeba naplánovat experiment pro kybernetickou bezpečnost tohoto projektu.



*Obr 8 Ověřování učení – zdroj vlastní***TVORBA**

Mapování

Za tvorbu map podrobných harmonogramů není určen ani jeden člen týmu. Projekt spoléhá na odpovědnost každého ze zúčastněných. Absence kvalitní tvorby materiálu má za následek znesnadnění monitoringu projektu. Tato činnost projektu není nijak plánována a probíhá jen jednou za rok za účelem výběru nového stanoviště projektu. Dále bude tedy potřeba:

- Dát dohromady podrobný harmonogram sprintů a milníků potřebných k vybudování produktu, uvedení na trh a počátečnímu růstu.
- Konzultace s poradci
- Validace od týmu

STORY

Pouze v roli realizačního a propagačního bloku týmu. Úkolem bylo sepsat na vysoké úrovni „view-by-view“ příběh původního výrobku z pohledu zákazníků. Což je celkem paradoxní, ale velice častý přístup. Dále byl detekován problém délky tohoto přehledu. Dále bude nutné s touto skutečností počítat při dalších aktivitách s ní spojených. Nejideálnějším řešením pro projekt bude zapojit veřejnost a poradce.

ETAPY & KPI

Hlavním zdrojem pro monitoring je tvorba těchto podkladů. Projekt momentálně využívá některé hlavní milníky, ale chybí zde komplexní přístup k této činnosti. Hlavním účelem je detekce rizika z nedodržení termínů. KPI byly využity pouze pro tvorbu prototypu, ale z něj již žádné nevyplývaly.

Projekt by si měl klást otázky:

Už jste pečlivě přemýšleli o vašem získávání zákazníků? Už jste zvládli zavádění těchto měření

do vašeho produktu? Už jste vytvořil denní mechanismy pro podávání zpráv? Jste vlastně při pohledu na a pravidelně studovat data? Jsou re-priority odpovídajícím růstu a produktů úkoly?

Absence KPI jsou vedeny bez ohledu na veřejný prostor.

UI SPECIFIKACE

Tato část byla vypracována převážně pro konečného zákazníka - občana, který již je zběžně

s produktem seznámen. Hlavním cílem bylo nastavit specifikace tak, aby odpovídali pro provoz prototypu. Zprava doleva, top-k-dolní část, vypsát, co UI by měl vypadat. Diskutovat se svým týmem a dostat se do bodu shody.

ROZHODNUTÍ O TECHNICE ULOŽENÍ DAT

Základní fáze probíhala na osobním počítači, po rozšíření týmu se ihned začalo využívat cloudových úložišť. Ty jsou ale roztržštěná a projekt jako takový používá více platform.

Chybí i přehled, které úložiště patří jakému úkolu. Při běžné komunikaci se spoléhá na odpovědnost jednotlivých členů týmu.

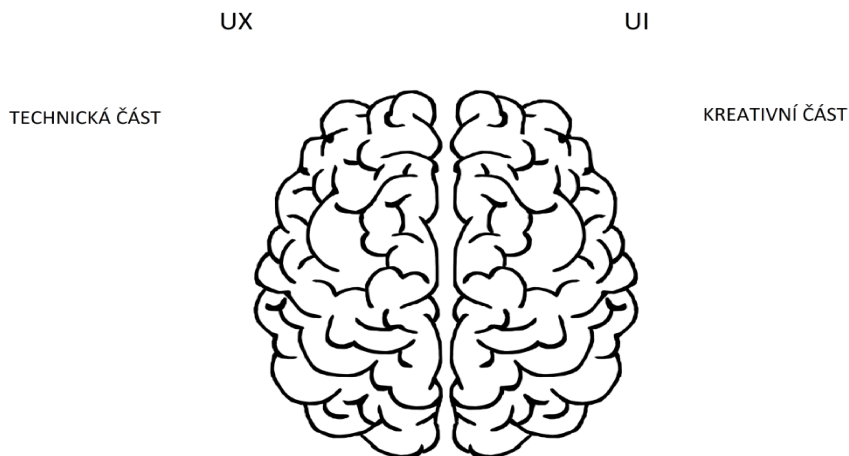
DATA ARCHITEKTURA

Ve velice rané fázi byla tato část navržena jako klasické sdílení mezi dvěma členy projektu. S rostoucím týmem vznikla potřeba flexibilního propojení skrze program DROPBOX. Tato architektura má své klady. Bohužel sebou nese i jistá rizika a to například možný únik informací. Podobně riskantní by mohlo být přesunout data na jiný cloudový prostor, který umožňuje jednodušší integraci do jiných systémů - monitoring a komunikace například.

Je tedy velice důležité dělat rozhodnutí o tom, kde se vaše data budou uložena a jak budou protékat architektuře. Jaká data budete ukládat do databáze? Proč?

UX SCHÉMA

Vytvoření vývojového diagramu každého vizuálního uzlu produktu a zobrazení, jak jsou vzájemně propojeny na základě požadované zkušenosti uživatelů. UX design neobsahuje žádné prvky, které by napomáhali krizové komunikaci. Rozdílem mezi UX schématem a UI znázorňuje následující obrázek.



Obr. 9 UX a UI- zdroj vlastní

BRAND PROJEKTU

Dle podmínky jednoho z hlavních realizátorů byla určena nutnost rebrandování start-up projektu. Tento fakt podpořil i brainwraiting s některými z poradců.

Dále bude tedy zapotřebí dát dohromady své hodnoty značky, značky osobnost.

NÁZEV

Z předešlé činnosti vyplynula i nutnost nového názvu. Název by měl především reflektovat funkční stránku projektu pro konečného zákazníka. Dále by rozvržení mělo počítat s dalším vývojem, zapojením komunity. Protože to jsou jedny z důležitých nedostatků tohoto projektu. Pro správné řízení rizik bude potřeba tedy:

- Vybrat název, který se nepoužívá právně a / nebo funkčně jinde.
- Vyhradit příslušné domény a sociální média jmenné prostory.

LOGO

Nejednotnost

Dojem dočasného meetingu způsobená nejednotností vizuálního stylu. Potenciální zákazník může nabýt dojmu, že se jedná pouze o dočasný projekt. To může mít negativní vliv na budoucí rozvoj start-up. Velice výhodným zdrojem feedback může být právě private beta.

Základní otázky tohoto projektu jsou tedy v této fázi:

Rozhodli jste se na obchodní značku? Symbol / ikona? Chystáte se začít jen s nápisem zahájit a rozvíjet symbolem / ikony pro úsporu času později?

FINANČNÍ ZÁLEŽITOSTI

Finanční řízení tohoto start-up má na starosti zatím pouze jeden člen týmu. Na něj padá i celá odpovědnost. Finanční model funguje již pouze na průběžném ročním přehledu. Chybí jakákoli integrita do ostatních fází. Celá rozpočtová část byla na začátku přizpůsobena pro tvorbu a propagaci prototypu. Úplně byla však zapomenuta možnost dalšího vývoje. To patří k dalšímu z důvodů, proč vybraný projekt stagnuje. Bude tedy zapotřebí dát dohromady finanční model a použít jej. Předvídat své příjmy a výdaje.

PRÁVNÍ ZÁLEŽITOSTI

Pro tuto činnost má projekt vypracovanou metodiku následujících otázek.

Rozhodli jste se na vhodnou právní strukturu a jak rozdělit zásoby / vlastní kapitál? Jsou všichni na rozhodného harmonogramu? Máte své dohody o odškodnění v písemné formě a podepsána? Máte solidní zásady ochrany osobních údajů a podmínky sepsány? Už jste se rozhodli, jak se chránit a Rozhodli jste se, jak chránit duševní vlastnictví, obchodní jména a ochranné známky?

PŘÍPRAVA PODKLADU PRO NASTAVENÍ IMAGE A STYLU

Někdy označováno jako stylové dlaždice - vytvářejí přímé spojení se skutečnými prvky rozhraní bez definování rozvržení. Je totiž za potřebují, aby se hladce komunikovali základní myšlenky. Zatímco slovo "nálada" je často spojeno s designem značky a identity, slovo "styl" bylo vybráno tak, aby odrážela "kaskádové styly" a posílila, že stylové dlaždice jsou specifické pro design. Jde tedy o vytvoření prototypů vizuálních prvků, aby se mohlo rozhodnout, jak bude produkt nakonec vypadat a jaký z něj budou mít tázaní výsledný pocit.

SKICA PREZENTACE

Wireframe webu (WF) („drátěný model“ nebo stále častěji „skica webu“) se v oblasti vývoje webových prezentací či aplikací používá pro náhled nového řešení. Jde o návrh definující funkci

a obsah stránek webu, pro lepší pochopení: WF = projektová dokumentace nového vizuálního výstupu. Na základě UI Spec, byly vytvořeny náčrty architektury každého vizuálního uzlu v produktu a propojení s umístěním odpovídajících uzlů v vývojovém diagramu UX.

MODELACE

Je hlavním zdrojem pro další komunikaci pro potenciální zákazníky, převážně z oblasti veřejné správy. Při této činnosti se klade důraz na ušetření času tím, že se vytváří nejmenší možnou množinu potřebných modelů, než je vytvořen prototyp.



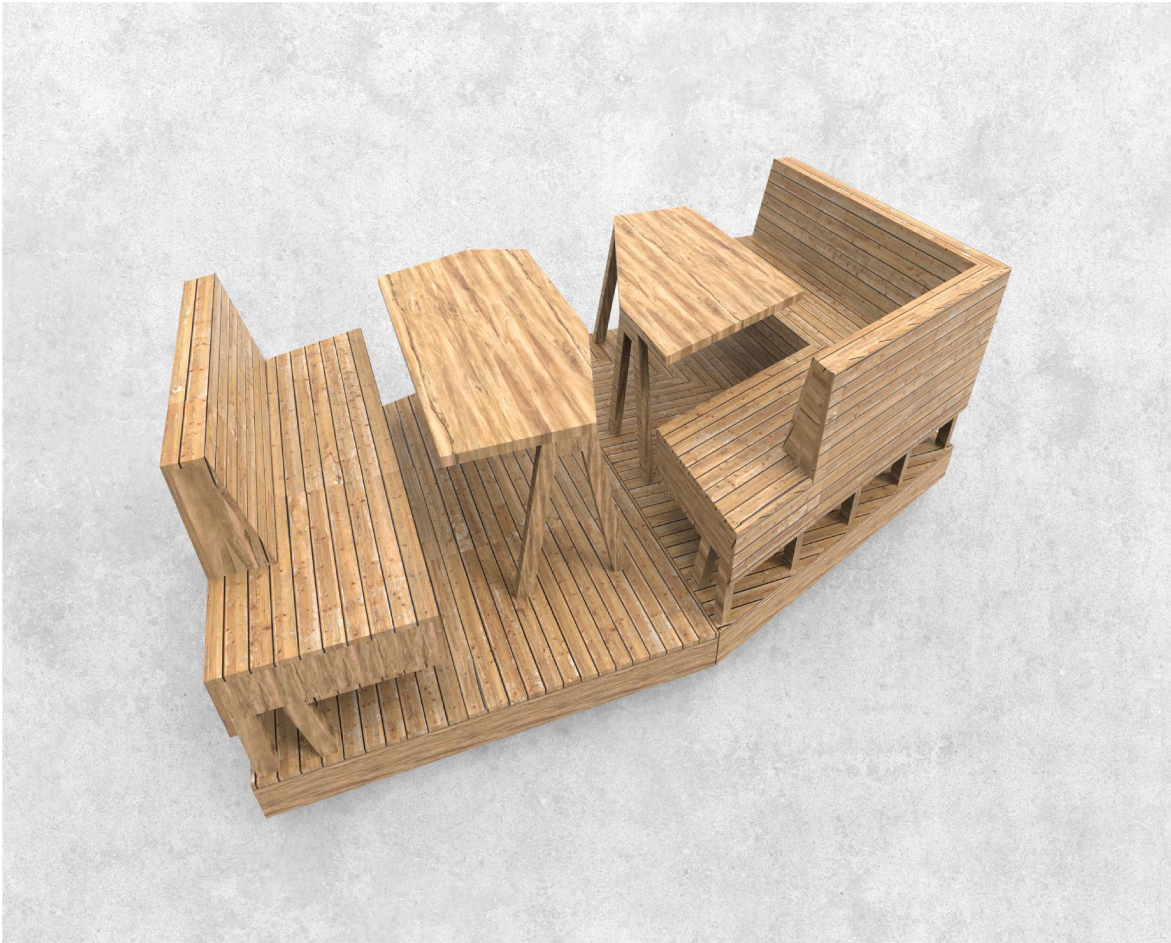
Obr 9 První modelace [34]

PROTOTYP

Prototyp vybraného projektu patří k největšímu materiálnímu zdroji, Kvalitně zpracovaný prototyp má za sebou již pár let testace. Možná se bude zdát, že je to příliš dlouhá doba. Opak je ovšem pravdou. Jelikož se jedná o mobilní verzi městského mobiliáře nese sebou spoustu potenciálních rizik. Je velkým nedostatkem projektu absence uceleného sběru dat o prototypu.

Projekt má nastavenou politiku na následující prohlášení:

Nechte svého vývojáře UI vytvořit funkční prototyp vašeho produktu. Ujistěte se, že je postavena tak, aby se váš inženýr mohl snadno připojit. Tento postup je aplikován do všech výstupů projektu.



Obr 10 Prototyp [34]

RŮST

SOUKROMÉ ALFA

Část proběhla v rámci příprav crowdfundingové kampaně. Projekt se řídí heslem:

Nechte svého vývojáře a inženýra UI dokončit budování funkčního produktu a nasadit ho na stagingovém místě. Ujistěte se, že naši poradci a velmi blízcí přátelé obdrželi zpětnou vazbu.

JIŽ BRZY...

Tato část proběhla pod akcelerátorem portálu hithit.cz. Tato spolupráce přinesla projektu velice dobré propagační zkušenosti. V příspěvcích ve volné diskuzi se dokonce objevil pouze jediný komentář na portálu hithitu a to přímo s identifikací rizika vandalismu a pobytu nežádaných osob pro projekt. Tato praxe se osvědčila a měla by být zahrnuta do dalších návrhů.

Spusťte stránku "Coming Soon" a nechte vaši síť vědět, že váš produkt je na cestě. Nechte je zaregistrovat se základními informacemi o kontaktech, abyste se dostali do fronty pro váš soukromý beta. Určete klíčové ovlivňující osoby ve své frontě, s nimiž byste měli mluvit pro nadcházející marketingové účely.

PRIVÁTNÍ BETA

Výrobní prostředí je nastaveno a připraveno . Tato fáze projektu je často velice časově náročná z důvodu většího počtu poradců. Zpětná vazba je zaznamenávána, následně uváženy úpravy.

VEŘEJNÁ BETA

Zdroj nových poradců pro tento projekt by mohl přinést právě tento proces projektu. Vytvořili jste solidní strategii spouštění produktů? Jsou novináři o vás psaní? Je vaše síť připravena pomoci vám propagovat? Je váš produkt připraven k nadějně masivnímu špičce a angažovanosti? Nastavení komunikace pro možnost využití multizdrojového financování se ukázal jako funkční. Neobsahuje avšak vůbec žádné prvky krizového řízení, kromě zmíněného financování. Tato fáze nemá jasně nastavenou metodiku, což může způsobit únik citlivých dat nebo sběr či zpracování vadných dat.

ZASTAVENÍ PRODUKTU

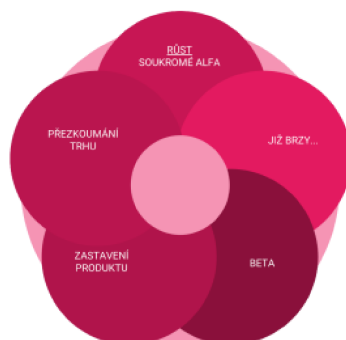
K zastavení produktu zatím dochází každoročně, kdy pracovní mění své stanoviště. S tímto krokem je spojena běžná údržba, logistika. Systém nepočítá s žádnou technologickou či strategickou úpravou v této fázi, což může být velká škoda. V čase, kdy je pracovní nevyužita byla uskladněna na nějaký čas v pronajaté garáži. Prozatím jen jednou se podařilo najít místo, kde by byla schopna provozu i přes zimní měsíce. Tato skutečnost by se měla zohlednit při dalším zpracování této fáze. K fázi zastavení by časem nemělo docházet z jiných důvodů, než-li kontrola, případná oprava nebo úprava produktu. Na druhou stranu při této fázi projekt marketingově komunikuje se svými zákazníky. Bohužel zde chybí získávání zpětné vazby, podle které by mohl projekt opravit své chyby

a provádět rychlé opakování funkcí založených na uživatelských údajích.

Tým by v této fázi měl i řešit personální zastoupení projektu nebo jejich role.

PŘEZKOUMÁNÍ TRHU

Provádění experimentů jak na straně růstu, tak na straně produktu podnikání, za účelem hledání významných ukazatelů v získávání a zapojení zákazníků.



Obr 11 Růst – zdroj vlastní

FOND

KDY / JAK NAŠETŘIT DALŠÍ PENÍZE

První ročník byl využit startovač hithit.cz, ten má ovšem ve stanovách, že vybrané peníze nemůže projekt využít jako rezervu pro další růst. Komunikace s andělskými investory a / nebo rizikovými zdroji kapitálu probíhalo pouze v raném stádiu. Celý mechanismus byl nastaven pouze na vývoj a provoz prototypu.

SHRNUTÍ

Sestaveno každoroční shrnutí pro investory, které je komunikováno. Skrze tyto materiály projekt komunikuje základní informace o průběhu. Komunikuje je nejčastěji osobně nebo telefonicky častěji než diskutovat o e-mailu.

ZAVŘÍT KOLO

Uzavření první sezony sebou neslo pár poznatků jako například návrhy na další lokaci. Uzavírka avšak neměla žádné stanovené cíle. Realizační tým byl velice spokojen s výsledky a nebyl motivován pro detekci rizik. Tato skutečnost patří mezi jeden z nejdůležitějších problémů rozvoje.

Do této činnosti jsou zahrnuti pouze lidé z týmu. Nejsou zde zahrnuti ani poradci ani veřejnost.

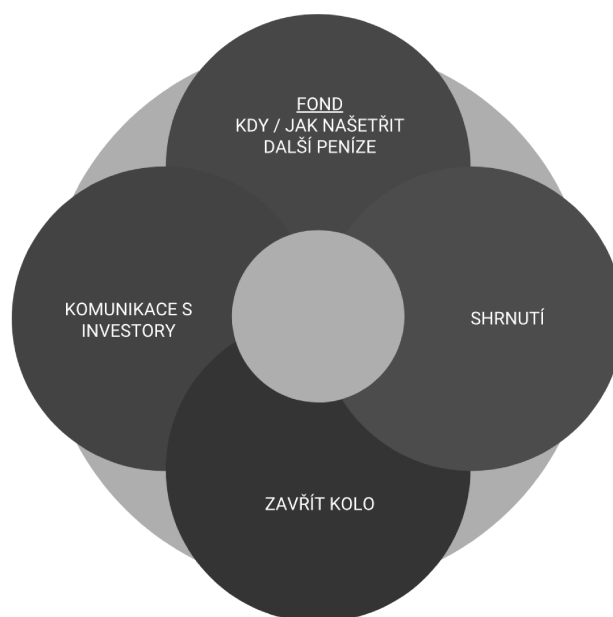
Dále bude provedena vhodná angažovanost investorů ve vaší start-up komunitě. Mají spojení anebo zkušenosti, aby pomohly růstu.

KOMUNIKACE S INVESTORY

Komunikace s investory je omezena pouze na řešení otázky nového stanoviště pro další sezóny.

Velký potenciál má právě soubor kontaktů lidí, kteří podpořili tento start-up na startovači hithit.cz.

Udržujte své investory a poradce pravidelně aktualizované je jedním z důležitých aspektu úspěchu start-up. Nezapomeňte sdílet jak dobré věci, tak špatné věci (i investoři jsou lidé). Nakonec si důkladně promyslet, jak nejlépe využít své zkušenosti a sítě.



Obr 12 Fond– zdroj vlastní

9 5 F

Trh by se dal velmi pravděpodobně považovat již za zcela nasycený. Nové společnosti by byly ve značné nevýhodě především v oblasti samotného výrobního procesu, které stávající společnosti mají již velmi dobře propracovaný.

Stávající konkurence

Společnost se snaží získat konkurenční výhodu převážně svými inovacemi. Jako konkurence vystupuje na trhu cca 20 společností.

Některé konkurenční společnosti se nechvalně proslavili veřejně diskutovanými zakázkami od státních orgánů.

Vyjednávací síla odběratelů

Korporace si svých zákazníků velmi váží. Snaží se proto většinou vyjít co nejvíce vstříc. Proto je její přístup ke stávajícím zákazníkům velmi otevřený. Poskytuje například zákaznické slevy. Pro nové zákazníky může být stanovena sleva množstevní. Vše záleží na osobním jednání s vedením korporace.

Vyjednávací síla zákazníků by se tedy dala hodnotit jako mírně větší, ale společnost toto v rámci dobrých vztahů akceptuje.

Vyjednávací síla dodavatelů - Dříve korporace odebírala reflexní fólii výhradně od japonských dodavatelů. Ti ale měli nevyhovující termíny dodání. To se změnilo s nalezením nového vhodného dodavatele z Evropy. Ti jsou různě rozseti po Německu, Nizozemí, Dánsku. Největšími dodavateli korporace jsou neměnné společnosti Dodavatel 1 (dodávky pozinkovaného plechu), Dodavatel 2 (dodávky železa na trubky a stojiny), Dodavatel 3 (dodávky spojovacího materiálu) aj. Vzhledem ke zvyšujícím se objednávkám a tím pádem ke většímu odebranému množství, se zvětšuje i možnost vyjednávání u dodavatelů.

Hrozba substitutů - V předchozí analýze jsme potvrdili, že je tato oblast velmi regulovaná a tudíž nároky na veřejný mobiliář jsou vysoké. Výhoda pro konkurenty je v tom, že mají jasně daná pravidla, která musejí v případě zájmu o vstup na trh splňovat. Je to ale i jejich nevýhodou, jelikož je snadné se pro nováčky v této změti ztratit

Spřízněné projekty:

www.arboretiste.cz

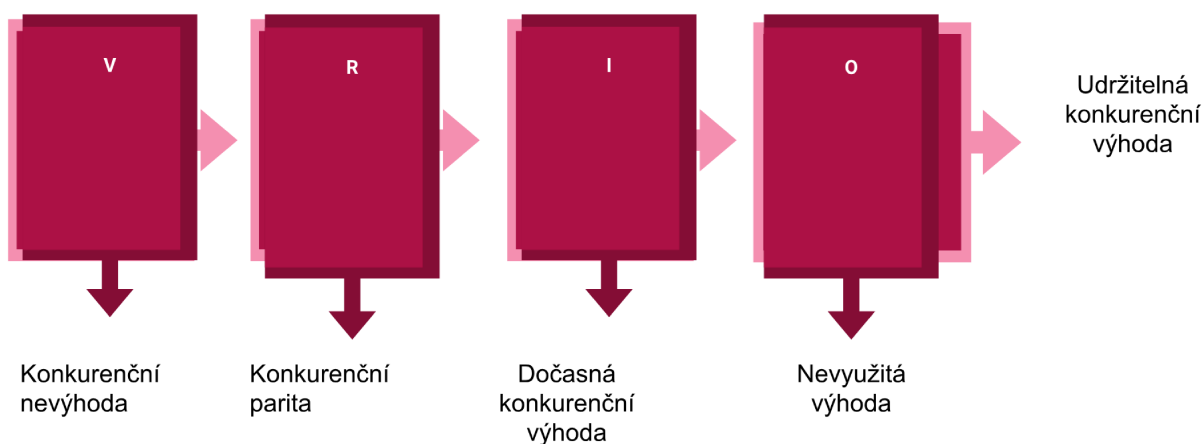
<https://www.wckompas.cz/>

<https://vote.d21.me/cs/info/tvorimezlin>

a další...

10 VRIO ANALÝZA

VRIO ANALÝZA má za úkol analyzovat výhodu projektu. Což přispěje k celkovému návrhu na zlepšení projektu. Analýza proběhla emailovou komunikací s ostatními členy týmu projektu. Jsou zde porovnávány zdroje a 4 základní otázky zobrazené na následujícím obrázku:



Obr. 13 VRIO analýza(zpracování vlastní dle [35])

Tab. 5 Vzor VRIO vlastní zpracování

	V	R	I	O
Finanční zdroje	*			
Materiální zdroje	*	*		
Lidské zdroje	*	*	*	
Nemateriální zdroje	*	*	*	*

Jako hlavní výhody tohoto projektu byly vyhodnoceny lidské a nemateriální zdroje. Bohužel finanční zdroje tohoto projektu jsou minimální, to ovšem sebou nese většina start-up projektů. Jako hlavní materiální zdroj můžeme ohodnotit stávající prototyp. [35]

11 ANALÝZA SOUČASNÉHO RÁMCE ŘÍZENÍ RIZIK

Současný stav projektu využívá prozatím jen některé části rámce řízení rizik. V následující kapitole budou tyto skutečnosti popsány ve spojitosti s potenciálem rozvojem, který bude rozveden dále. Projekt je funkční 4. rokem. Funguje bez větších problémů. Další podrobnosti a to hlavně k pochopení kontextu bude uvedena následující kapitole.

11.1 Stanovené kontextu

Chybí celková metodika tohoto přístupu. To má za důsledek stagnaci projektu. Této části se účastnila velice malá část týmu. Což na druhou stranu poskytuje velký potenciál při dalším růstu. Velkým přínosem by mohla být snaha o lepší řízení lidských vztahů ve start-up projektu obecně.

11.2 Identifikace a analýza

Brainstormingu se neúčastnili všichni z týmu projektu, což je hlavní nedostatek současného stavu.

Po brainstormingu následovalo ohodnocení rizik dle četnosti. Posléze seřazeny. Četnost 1 znamená nejvyšší a 6 minimum. Brainstorming proběhl v rámci projektu jen párkrát, bohužel absence kompletní dokumentace projektu zachovala pouze neucelený obraz o stavu této části řízení rizik.

Následné výsledky jsou obsaženy v následující kapitole, ale již seřazeny podle četnosti.

Analýza rizik také odhalila největšího rivala na trhu, který by mohl velmi ovlivnit výsledky projektu. Jako největší konkurenční rival se zatím jeví substitut, který byl původně určen jako lavička pro elektrokola.

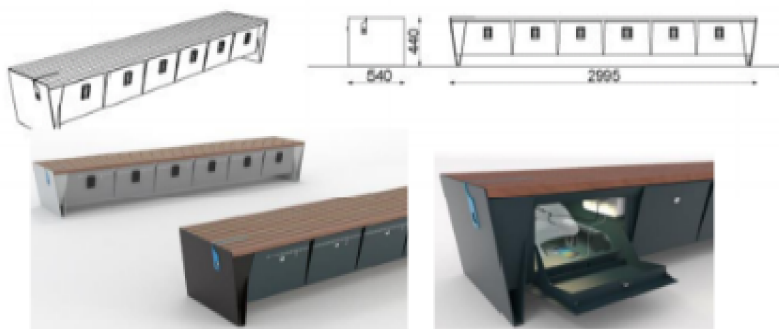
Silné stránky:

- Uzamykatelné skříňky původně určené pro cyklisty. Uzpůsobeno pro dobíjení více zařízení, ověřený dodavatel.

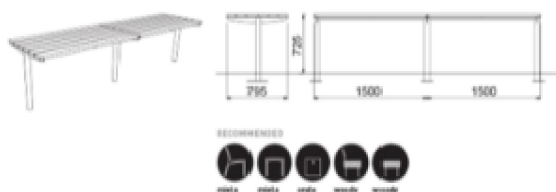
Slabé stránky:

- Cena bez dohledu instalace, špatná ergonomie pro delší práci, jiný účel, nižší variabilita, nemobilní - bez potenciálu fungovat celoročně, není možné navrhnout změny, užívání komplementu – stolu.

Typ	Výrobek	Výr. řada	Popis	Cena	Počet	Celkem	
EBQ110-02t	Parková lavička	ebloc	Parková lavička s uzamykatelnými úložnými boxy, kombinovaná konstrukce ocel-hlinik, dřevěné lamely, boxy vybavené dvojitými USB zásuvkami pro dobíjení telefonu či tabletu, zásuvky slouží k dobíjení baterií elektrokol, notebooků a ostatní malé elektroniky, osvětlení uvnitř boxu, úložný prostor schvá menší batůžek, cyklistickou helmu, zamykání kódovým zámekem, dvojitá USB zásuvka 5V, max. 1,4A, lavička se připojuje na 230V síť s proudovým chráničem, v každých dvířkách chlazení (ventilátor) a světlo	149 329 Kč	1	149 329 Kč	
<i>Nutno specifikovat barevnost ocelové konstrukce, dřeva tropické přírodní</i>						Suma	149 329 Kč



Typ	Výrobek	Výr. řada	Popis	Cena	Počet	Celkem	
TBL102t	Stůl	TABLE	obdélníkový stůl, na kulaté noze, ocelová konstrukce, desky z tropického dřeva bez povrchové úpravy, délka cca 3m	21 769 Kč	1	21 769 Kč	
<i>Nutno specifikovat barevnost ocelové konstrukce, dřeva tropické přírodní</i>						Suma	21 769 Kč



Obr. 14 Popis konkurence- zdroj vlastní

11.3 Hodnocení rizik

Hodnocení rizik je prováděno klasickou metodou, kdy se výsledná míra rizik rovná součinu četnosti a velikosti důsledků. Následné kategorie míry rizika měly být zdrojem pro další návrhy na ošetření.

Pravděpodobnost byla stanovena podle odhadované četnosti - den, týden, měsíc, rok. Výsledky následně seřazeny v následující tabulce.

Tab. 6 stávající hodnocení rizik-pravděpodobnost zdroj vlastní

Riziko	Pravděpodobnost
Počasí	1
WC	1
Ergonomie	2
Žízeň	2
Hmyz	3
Odpadky	3
Plná kapacita	4
Bez WIFI	5
Bez elektrické energie	5
Poškození - příroda	6
Poškození - vandal	6

Závažnost

Byla určena jako 1 velice závažný dopad, 6 nízký dopad. Jednotlivé výsledky seřazeny dle velikosti. Závažnost byla hodnocena pouze na uvážení týmu a vůbec nebyla zjišťována data ze strany zákazníků, či dodavatelů.

Tab. 7 stávající hodnocení rizik – dopad - vlastní zdroj

Riziko	Dopad
Bez WIFI	1
Bez elektrické energie	1
Poškození - příroda	2
Počasí	2
Poškození - vandal	3
Plná kapacita	3
WC	4
Hmyz	4
Odpadky	5
Žízeň	5
Ergonomie	6

Původní obavy projektu byly především spojeny s ohrožením funkční stránky prototypu. Prioritně měla být zajištěna dodávka elektrické energie a wi-fi. Nižší dopad by se dal charakterizovat sníženým pohodlím uživatele.

11.4 Návrhy na ošetření rizika

Výsledky předešlých hodnocení byly využity pro následující návrhy pro ošetření rizika. Jako účinné se osvědčilo využití barevného rozlišení míry rizika, podle tzv. semaforů. To vedlo k jednoduchému rozvržení plánu těchto návrhů. Tato situace nastala také díky tomu, že byla vybrána řešení, která byla finančně velice nenáročná nebo zdarma.

Tab. 8 Stávající hodnocení rizik – vlastní zdroj

Riziko	Míra rizika	Navrhované řešení
Počasí	2	
	4	
	5	hlaste na číse :
Bez elektrické energie	5	hlaste na číse :
Žízeň	10	
	12	
	12	
	12	Návod na soc. síti do popisku
Poškození - příroda	12	hlaste na číse :
Odpadky	15	
	18	hlaste na číse :

Navrhovaná řešení byla realizována převážně jen přechodně a nebyly zapracovány do celkového konceptu. Popis tohoto jevu najdete v další kapitole na jednom z případů.

12 HODNOCENÍ STÁVAJÍCÍCH RIZIK

Stávající řízení rizik neobsahovalo odpovědnost za jednotlivá opatření. Nejen pro to nebyla většina z těchto navrhovaných opatření realizována. Pokud byla realizována, nebyla přijata do pracovního rámce dalšího ročníku sezony tohoto projektu a pro to se z něj také vytratila. Na druhou stranu můžeme označit některé návrhy za funkční. Stávající řízení rizik například vyhodnotilo poškození přírodou jako malé riziko, což se potvrdilo za 4 roky testování prototypu. 5. červen 2017

Úryvek z krizové komunikace:

Příroda o sobě dala vědět a seslala na Pracovnu spadlý strom. Přírodu máme rádi, ale zas tohle nám dělat nemusela. Aktuálně je Pracovna v parku bez elektřiny a wi-fi. (Stále funkční, wi-fi pokryto z jiné sítě.)



Obr. 15 Hodnocení stávajícího řízení rizik [34]

Oprava stála: 500 Kč

Oprava trvala: týden

Zjištění skutečnosti: do 24 hodin

Následky: minimální

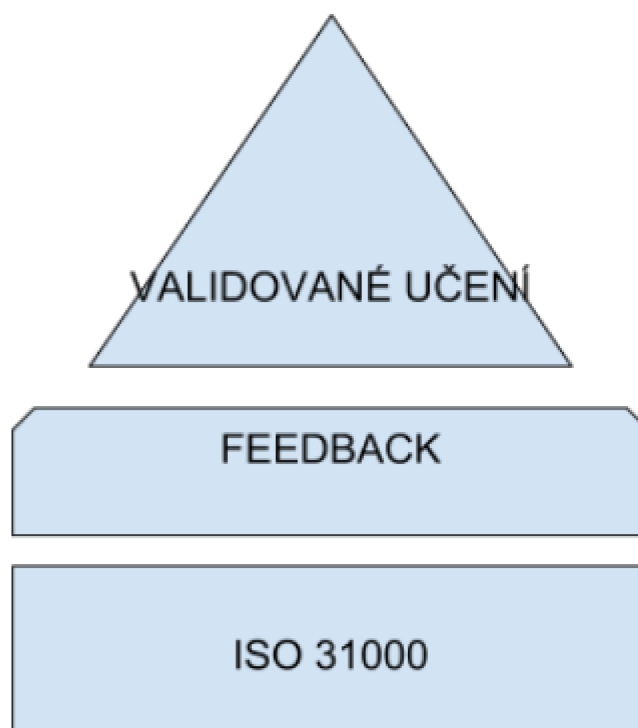
Další opatření: žádné

Přesto, že se jedná o malý incident s velice malým důsledkem na projekt, můžeme zde odhalit jeden z hlavních nedostatků stávajícího řízení rizik. Navrhované řešení detekovaného rizika nebylo zahrnuto do hlavního konceptu a tím se mezi první a druhou sezónou vytratilo. Příčinou bylo milné rozhodnutí, při přesunu prototypu na stanoviště, které neneslo toto riziko. Při dalším vývoji tato

opatření nebyla již využita. Dále bylo vyhodnocena varianta ke zvažení a to přestat outsourcovat informační služby a začít je spravovat samostatně, nebo si vyjednat u dodavatele možnost sběru dat.

13 NÁVRH NOVÉHO SYTÉMU ŘÍZENÍ RIZIK

Návrh nového systému řízení rizik je v souladu s implementací mezinárodní normy ISO 31000. Nejdříve jsou stanoveny politiky stanovení odpovědnosti a integrace do procesů, dále vnitřní a vnější cíle komunikace. Priority navrhovaného rámce znázorňuje následující schéma.



Obr. 16 Návrh nového systému – zdroj vlastní

Hlavní kroky byly vyhodnoceny jako:

- Rebranding,
- odkoupení práv na design produktu od autora,
- příprava projektu na vstup na širší trh.

13.1 Stanovení politik

Návrh má za úkol robustních řídicích rámců, aby se zabránilo poruchám podnikání, krádežím, neefektivitě atd. Podpora řízení při přijímání rizikově-inteligentních rozhodnutí k zajištění maximalizace obchodních hodnot. Návrh na řízení rizik tohoto projektu má za úkol zvýšení popularity tohoto projektu a nastavení udržitelného růstu projektu.

Jak hlavním identifikovaným nedostatkem aktuálního stavu je absence monitorování komunikace jednotlivých členů projektu, dodavatelů, partnerů, ale i zákazníků.

Potenciální zákazník by měl mít díky tomuto návrhu možnost aktivně se podílet na řízení rizik.

Ošetření rizika tedy tkví v multizdrojovém řešení. Zákazníky tohoto projektu nejsou pouze města, ale také občané. Je zřejmé, že celkově širší zapojení veřejnosti do projektů je znovu na vzestupu.

Při stanovení kontextu nám můžou být tohoto důkazem:

- pracovna v parku, zonky atd.
- Veřejnost by měla být zapojena do všech částí, které je použito pro tuto práci a vychází z rámce ISO 31000.
- Opravdu souhrnným řešením je vytvoření pozice manažera krizového řízení nebo projektového manažera, který by mohl řešit rizika přímo v místě, se znalostí postupů, organizace subjektu, vnějších a vnitřních vlivů ohrožujících stabilitu podniku, s přístupem ke všem podstatným informacím v globálním pohledu na firmu.
- Zohlednit bezpečnost poskytovaných informačních služeb.

Základní myšlenky

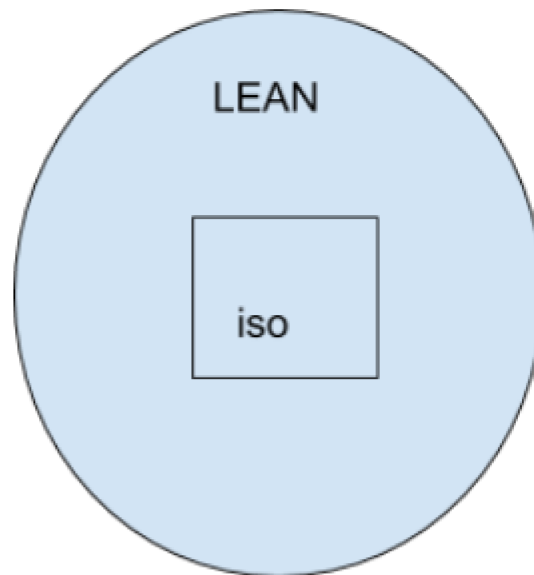
A . Náš zákazník, náš pán.

A. Hlasujte červené vlajky Vs. KPI

Každá firma má problémy - potíže s klientem, procesem, zaměstnancem nebo prodejcem. Motivace vašich lidí, aby vyslovili tyto skutečnosti, je nezbytné, aby se s nimi brzy zabývaly, takže se nestaly problémy, které vystavují společnost skutečným rizikům. Odměňujte je za to, že používají své hlasy, návrh tkví v porovnání, co dělat a co ne - na základě klíčových metrik

B. Uvědomit si peněžní tok

Být konzervativní a vědomi peněžního toku. Ujistili jsme se, že každý prodejce, s nímž jsme pracovali, nám umožnil zaplatit za 60 až 90 dní. Díky tomu jsme dlouhodobě posunuli riziko a také nám umožnilo lépe spravovat výdaje na hotovost každý měsíc.



Obr. 17 Návrh – zpracování vlastní

Hlavní myšlenkou je tedy pracovat na projektu v souladu Lean start-up za použití metod obsažených v normě ISO 31000. Jedná se především o průnik částí měření a validovaného učení obou přístupů.

13.2 Odpovědnost a integrace do procesů

Pracovní list navrhovaný pro další vývoj organizace má za úkol integrovat řízení rizik do každé činnosti projektu. Dále může být rozpracovány další ukazatele zvláště například KPI pro jednotlivá činnosti.

Tab. 9 pracovní list - vlastní zdroj

priorita					
opatření					
druh opatření	1	2	3	4	7
činnost	IDEA	UČENÍ	TVORBA	RŮST	FOND
míra rizika					
riziko					
účinnost opatření					
náklady					
odpovědná osoba					
role					
CRM ID	*****	*****	*****		
Zpracoval					
KPI 1					
red flag					
deadline					
KPI 2					
guru					
aktualizace					

Rozložení pracovního listu je přizpůsobitelné, podle aktuálních potřeb uživatele. Dále je jednotně dostupný a aktualizován na internetovém úložišti. Měl by být kladen velký důraz na zabezpečení těchto účtů. Dále je doporučena průběžná kontrola a pravosti zadávaných dat. Bohužel tým zatím nemá určeného krizového manažera. Další kapitola se bude věnovat dlouhodobé kontrole a to o strategickém rozhodování. Celková strategie může být dále řízena na základě porovnání typu ošetření rizik a účinnosti jednotlivých opatření. Jedná se ovšem jen o jeden z navrhovaných zdrojů dat pro strategické rozhodování. Další zdroje budou popsány v dalších kapitolách. Tři barevné označení CRM ID má za úkol upozornění na zapomenuté, aktivní a vyřízené komunikace. Zdroje těchto dat bude samostatný další list. Popsaný jako celek v další kapitole. Jedná se o důležitý prvek, který zajistí zkvalitnění celkové komunikace projektu.

Pro lepší pochopení kontextu efektivity projektu byla navržena následující tabulka. Klíčové ukazatele jsou vztaženy na veřejný prostor, což je v souladu s posláním projektu.

Tab. 10 KPI - vlastní zdroj

	Činnost	Náklady	Náklady 2	Účinnost
KPI				
1.1				
1.2				
1.3				
2.1				
2.2				
2.3				
3.1				
3.2				
3.3				

Optimalizace nákladů na základě účinnosti činnosti. Mělo by být vypracováno pro každou činnost, z toho důvodu 2 druhy nákladů - čas, finance. Ukazatel účinnosti je pouze pomocný prvek pro stanovení priorit. Jelikož se jedná o start-up projekt není možné označit některé činnosti s nulovou prioritou. Na druhou stranu může poukazovat na plýtvání či velice efektivní chování.

Dále bude navrženo zapracování CRM systému z tohoto důvodu je nutné nastínit jeho základní kostru:

- Jméno - jméno kontaktu
- Webové stránky - webové stránky
- Zdroj - jak jste našli kontakt
- Typ - typ jako investor, klient nebo zákazník

Fáze - Rozbalovací menu s možnostmi fáze :

- oslovit, kontaktoval, v jednání, uzavřeno - Vyhrál, uzavřeno - Ztraceno
- tyto fáze je třeba nastavit tak, aby je bylo možno využít například pro detekci zapomenutých konverzací
- Velikost nabídky

- Datum dohody - kdy byla dohoda uzavřena
- Odpovědná osoba
- Vyřešil - často se stává, že tým nemá přesně stanovené rámce a vyvine vlastní iniciativu
- Poznámky
- Datum aktualizace
- Riziko
- CRM ID - každé vlákno pro integraci do ostatních procesů

Tyto sloupce budou nejspíše ve fázi implementace ještě pozměněny, pro lepší řízení rizik. Za zvážení stojí dále monitoringu časových nákladů na těchto činnostech, spřízněné projekty, další možná rizika. Dále se bude věnovat této problematice další kapitoly.

14 NASTAVENÍ RÁMCE VNITŘNÍ KOMUNIKACE

Základním nedostatkem současného stavu bylo vymezení odpovědnosti řízení rizik. Proto bude v tomto návrhu na tuto skutečnost kladen důraz. Pro kvalitní zajištění řízení rizik byly zformulovány cíle:

- zajistit, aby se účastnili všichni členové;
- zapojit účastníky do činností řízení rizik;
- zvýšit transparentnost řízení rizik a podpořit odpovědnost a odpovědnost za rizika;
- zamezit úniku dat;

Usnadňuje spolupráci mezi úřady / útvary při definování průřezových iniciativ a společné chápání koncepcí, pravidel pro činnost a integraci řízení rizik v statistických procesech jako základ pro stanovení priorit kontrolních akcí pro neustálé zlepšování.

V důsledku toho by plán řízení rizik jako plán interní komunikace měl zahrnovat:

Zřízení zodpovědného člena za informování o řízení rizik;

Zvyšování povědomí o řízení rizik a procesu řízení rizik v celé organizaci.

Pro vybraný start-up projekt je navrženo využití CRM systému. Jelikož se jedná o začínající podnik, doporučuji využití z některých free cloudových služeb. To nejen z důvodu finanční nenáročnosti, ale také pro jisté zajištění integrity do celkového systému. Pro využití navrhuji použít ID pro každý komunikační thread. Tato entita dále bude pomáhat k integraci do řízení rizik a řízení celkově.

Přesto se jedná především o systémy podporující komunikaci se zákazníkem, mohly by mít pozitivní vliv i na interní tok informací.

Dalším doporučeným krokem bude vytvořit přehlednou databázi všech dokumentů v elektronické podobě.

15 NASTAVENÍ RÁMCE VNĚJŠÍ KOMUNIKACE

Celý koncept tohoto rámce je založen na co nejširším publiku a nejobecnějších připomínkách. Celý navrhovaný rámec jako komplex má za účel multi-zdrojové zapojení stran do řízení rizik i jako řízení celkového. Důraz by měl být kladen na základech lean start-up a to na posílení feedbacku potenciálních zákazníků. V kontextu na řízení rizik by měl odpovědný článek pravidelně rozšiřovat tuto aktivitu. Zvláštní důraz by měl být kladen na záporné reakce obecnstva. Tento rámec by měl výrazným způsobem zasahovat do všech výstupů projektu. Dále bude tedy zohledněn při rebrandingu, návrhu land-page a komunikace na sociálních sítích. Tento prvek má potenciál se stát nejsilnější částí marketingových činností. Zvýšený apel na tuto skutečnost má za účel větší zapojení veřejnosti, což bude mít přímý přínos pro klíčové identifikátory úspěchu a pro rozvoj start-up společnosti jako celku.

Do celkového komunikačního plánu by měly být zahrnuty tyto otázky:

- Co se může pokazit?
- Jaká je pravděpodobnost a dopad něčeho, co se děje špatně?
- Co s tím můžeme udělat?

Celkové vnější zapojení by mělo také do tvoření kontextu, identifikace rizika, analýz rizika, vyhodnocení rizika, řešení rizik, monitoringu a kontrole. K rizikům by mělo být přistupováno jako k výzvám a to potenciálu zlepšení projektu.

V neposlední řadě by měl být dodržen jednotný vizuální styl.

16 IMPLEMENTACE

Implementace jako taková by měla podléhat hlavně rámci LEAN. Ale nesmíme zapomínat, že start-up jako takový prolíná většinu svých činností. Tato fáze je současně hnacím pohonem pro řízení rizik. Jedná se o důležitá sekundární data, která můžeme v této fázi získat. Rychlá odezva na tyto data může hrát klíčovou roli ve správném fungování řízení rizik projektu.

Implementace se bude věnovat především celkovému rebrandování na základě lean start-up.

Popis jednotlivých kroků ve všech činnostech by byl velice komplikovaný, proto jsem se rozhodl tento způsob implementace demonstrovat na vývoji loga.

Brainstorming a brainwriting nám mi byly velice nápomocné nástroje, při formulaci zadání pro grafika.

Public alfa - Využil jsem sociálních sítí pro získání zpětné vazby již pro zadání tohoto loga. Nakonec bylo formulováno zadání:

Zadání pro grafika je toto: Potřebuji obrázek/piktogram. Jedná se o veřejnou lavičku se stolíkem, nabíječkou a wi-fi. Má přitáhnout lidi pracovat ven z kanceláří a knihoven do přírody.

s tím si už grafik poradí... dávat mu návody v podobě přesných obrázků může být kontraproduktivní...

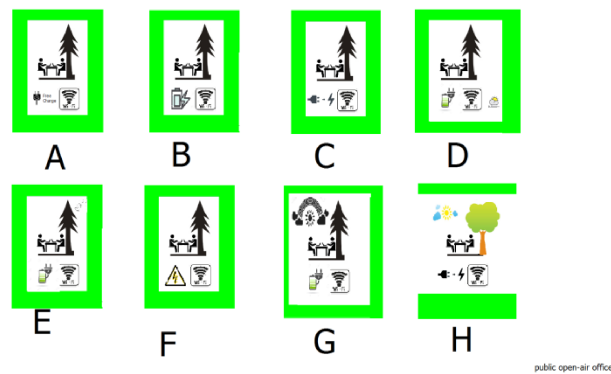
Uvádí jeden z dotazovaných respondentů. Váha tomuto argumentu připadla díky jeho mnoha létům v oblasti grafického designu.

Zadání bylo nakonec prezentováno zájemcům o spolupráci v oblasti grafiky.

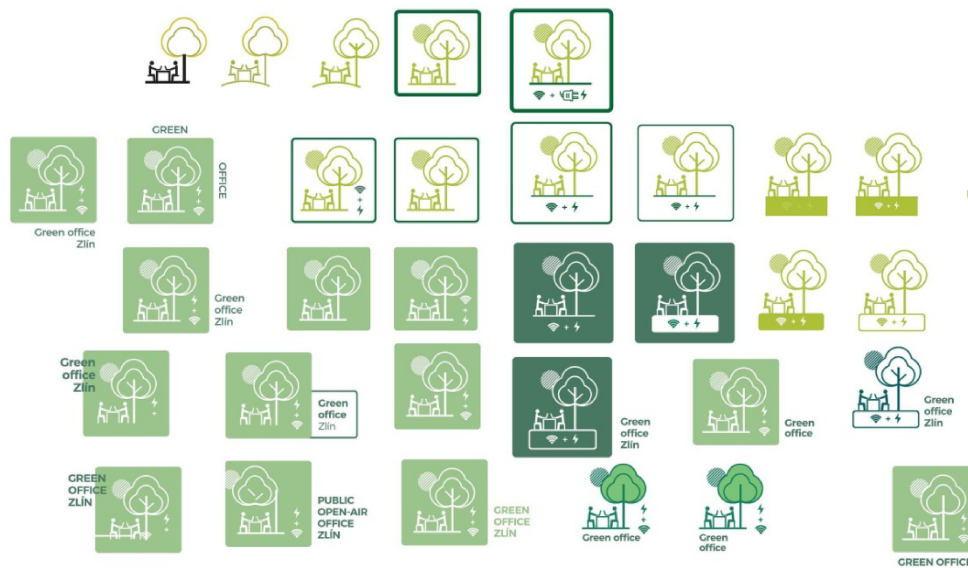
Mimo klasické účely propagace byl přidán i další záměr a to:

Stanovení image projektu:

Lidé sobě - chci pracovat venku - stáhnu si manuál, jak to dostat do svého města, napíšu na centrálu, dodělám sám



Obr. 18 zadání loga – vlastní zdroj



Obr. 19 zpracování loga – vlastní zdroj

Příjem prvního konceptu od grafika.

Zahájen prvotní výběr skrze feedback od marketingových poradců. (private alfa)

Tmavá - čitelná

Strom moc velký, málo office, bez slunce, moc složitý (cca 15 respondentů Zlín / market'áci)
(private beta)

Takže po úpravách jako správný lean projekt.-



Obr. 20 první beta logo – vlastní zdroj

Logo připravené pro fázi public beta.

Výsledky private beta - nejvíc ceněný zdroj, nutnost posílit tým a zdůraznit vazby feedback.

Sekundární data:

- Vizuál již od začátku musí být top kvality, graficky nekvalitní materiály jsou smrt.
- Cennou informací mi byla velice záporná reakce na jakoukoli spojitost na neziskový sektor.
- Vyhodnocení časové odezvy jednotlivých subjektů

Aktuální koncept

Celý název: GREEN Office ZLÍN

Annotace:

Představte si vylepšenou parkovou lavičku, na které je pohodlné sedět i delší dobu, stoleček a pod ním zásuvku, ve vzduchu lítá wi-fi a nad tím vším krásný strom, který vám poskytuje příjemný stín. A to celé bude zadarmo a nejen na letošní sezonu. Můžete sem kdykoliv přijít pracovat nebo studovat a nemusíte být v kanceláři nebo v knihovně. A teď si ji představte někde, ve vašem okolí.

Pokud se Vám tato představa zalíbila - neváhejte a kontaktujte nás. Popřípadě nás můžete přímo podpořit na: <http://>

17 ZLEPŠOVÁNÍ RÁMCE

Zlepšování rámce bude prováděno již od začátku implementace, dále je potřeba nastavit plán, monitoringu a vyhodnocení těchto aktivit, za účelem:

1. Analýza dat pro podporu tvorby politiky
2. Ulehčit mezinárodní přechod na trh
3. Budovat silný start-up

Zlepšování rámce by mělo být zahrnuto přímo do pracovního listu vybrané start-up organizace. Plán monitoringu by se měl opírat také o Lean start-up strategii, ale měl by být kladen důraz

na zachování původního účelu projektu i rámce jako takového.

Je důležité, aby firma věděla, kam směřuje, pokud jde o tržní/zákaznický segment. Z nich vyplývají potřeby investic a rozvoje a firemního know-how.

Co rozvíjet? Co inovovat? Co utlumit? Co vytvořit zcela nově?

Má-li efektivně fungovat procesní řízení, musí být schopni lidé odpovědní za jednotlivé procesy pracovat značně samostatně a autonomně. To ale nemohou, neznají-li cíle a omezení.

Dokonce je samo o sobě rizikové takovou autonomii poskytnout, nejsou-li tyto důležité aspekty pod kontrolou. Tato autonomie by pak sama mohla být zdrojem rizik. Klíčové je stanovit a kontrolovat ze strany top managementu obojí, jak cíle tak i omezení. Z toho důvodu je potřeba nejen znát, čeho je třeba dosáhnout (cíl = co dělat), ale i jaká jsou zdrojová omezení, či čemu se vedení vědomě rozhodlo vyhnout (omezení = co nedělat, kam nezasáhnout, o čem „ani nepřemýšlet“).

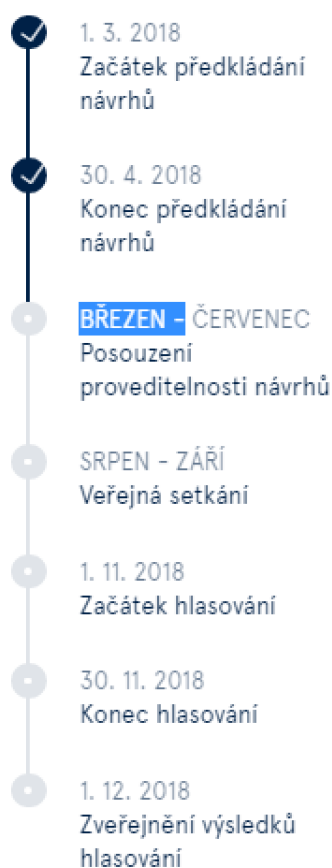
18 ČASOVÁ ANALÝZA

Hlavním časovým ohraničením, kterým se momentálně start-up věnuje je závislý na veřejné výzvě města Zlína. Jedná se o způsob financování veřejného prostoru za podpory veřejnosti. Podpora veřejnosti tkví převážně v navrhovací části, ale zahrnuje také výběr projektů a to hlasováním pomocí kladných i záporných hlasů. Časový harmonogram této výzvy i s aktuálním se stavem můžeme vidět na následujícím obrázku. Momentálně je hlavním milníkem posouzení proveditelnosti.

S tím jsou spojeny řízení rizik ohledně materiálů již zpracovaných, ale především

v návrzích. Hlavním úkolem je tedy připravit si případnou argumentaci a plán propagace.

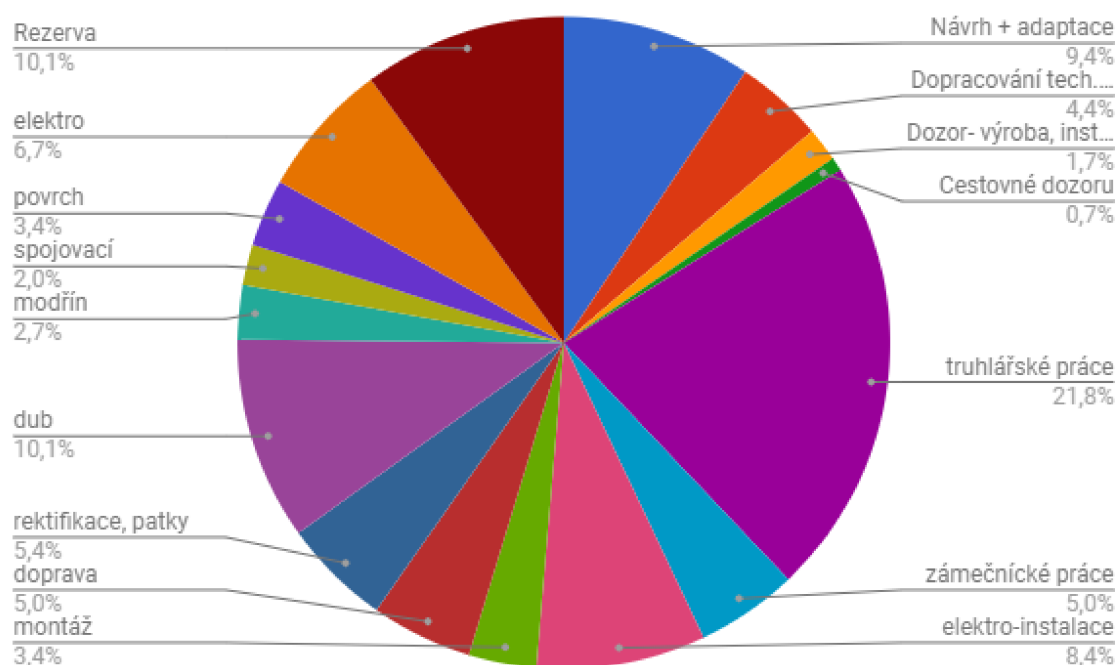
Harmonogram



Obr. 21 časová analýza- vlastní zdroj

19 NÁKLADOVÁ ANALÝZA

Následující finanční ohodnocení projektu je závislé na dodavatelích materiálu, realizátorů a navrhovatele. Rozpočet vychází převážně ze zkušenosti z prototypu. Proto je zajištěná kompletní identifikace. Tato část vznikla převážně od realizátora prvního ročníku. Ceny se podle zběžného hodnocení neměnily drasticky. Existuje zde i rezerva pro menší odchylky. Ta byla zvolena taktéž na základě zkušeností realizátorů.



Graf 1 nákladová analýza – vlastní zdroj

Celková hodnota aktuálního projektu počítá také s odborným dohledem. Ten z celkové hodnoty tvoří 2,35% což není velká část, ale měla by mít velký vliv na snížení rizik. Rezerva počítá s 10% celého rozpočtu. Podrobnější rozpis najdete dále.

Tab. 11 nákladová analýza – vlastní zdroj

KALKULACE MOBILIÁŘ PRACOVNA 2.0			
			Kč
NÁVRH			
	Poskytnutí návrhu a případné přepracování na základě nových požadavků, adaptace návrhu na nové místo, uživatele		28000
	Dopracování technické dokumentace k výrobě		13000
	Autorský dozor při výrobě mobiliáře a instalaci na nové místo		5000
	Cestovné		2000
	celkem		48000
REALIZACE			
	truhlářské práce		65000
	zámečnické práce		15000
	elektro-instalace		25000
	montáž		10000
	doprava		15000
	celkem		130000
MATERIÁL			
	rektifikace, patky		16000
	řezivo dub, vnější konstrukce		30000
	řezivo modřín, vnitřní konstrukce		8000
	spojovací materiál		6000
	povrchová úprava		10000
	elektro-materiál		20000
	celkem		90000
REZERVA			30000
NÁKLADY CELKEM			298000

ZÁVĚR

"START-UP je společnost, která neví:

1. Co je její produkt?
2. Kdo jsou její zákazníci?
3. Jak získat peníze?

Dave McClure řekl že: „*Až na to přijde, přestane být start-up a začne být opravdovým podnikem.*“

Tento citát vystihuje 90% práce tohoto projektu. Start-up jako takový je fáze hledání a vylepšování. Jedná se o vstup projektu do nového prostředí a to je vždy spojeno s neurčitostí okolí a tím pádem i rizikem. Základním kamenem navrhovaných řešení je zkvalitnění získávání dat pro snížení jakékoli neurčitosti a tím více přispění k ukončení start-up fáze projektu a začátku udržitelného rozvoje projektu. Přínos těchto řešení bude monitorován. Bude záležet především na důslednosti jednotlivých aktérů projektu.

„Všechny systémy jsou špatné, ale některé jsou úspěšné“ Box, 1979

Práce má i své nedostatky a to například malou pozornost na lidské zdroje, ale navržený systém by měl být dostatečně efektivní, aby dosažené výsledky dobře motivovali členy týmu. Na druhou stranu by se mělo předejít trackování KPI na jednotlivé členy týmu, které by mohlo vytvářet negativní vazby na nový systém.

Život je o druhých šancích. Pokud ji uvidíte, čapněte ji a pořádně s ní zatřeste.

Start-up projekty jsou obecně spojeny s vysokou mírou neúspěchu je tedy velice důležité, aby každý neúspěch byl monitorován a analyzován. Na základě těchto dat by měla být vybrána vhodná opatření. Data by měla být sbírána pravidelně ze všech činností projektu. Zdroje dat by měly být popsány (kde jsme je získali, atd.) a měly by být také vždy uveden širší kontext. Je v zájmu projektu udržovat kontinuální tok dat. Pokud se chyby nestanou správným učením zkušenostmi, zůstanou stále chybami.

Další možný postup: zpracování tohoto rámce dle normy ISO 9001,

Využití možností guerilla marketingu s příbuznými projekty. Databáze respondentů.

Vytvoření aktualizace projektové dokumentace.

Smart Cities koncept dnes naráží na nejrůznější úskalí. Města založená před stovkami let přestávají dispozičně stačit současným nárokům na dopravu, infrastrukturu i kvalitu života a životního

prostředí. Jejich zásadní přestavba není možná, a tak se jako zatím jediné řešení jeví takzvaný udržitelný rozvoj a inteligentní řízení municipalit s využitím chytrých technologií, tedy koncept, který označujeme pojmem Smart Cities.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BLANK, Steven G. *The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company*. Pescadero: K&S Ranch, c2012. ISBN 978-0984999309
- [2] Cycle_and_Challenges [zpřístupněno 23. dubna 2018].
- [3] THIEL, Peter A. a Blake MASTERS. *Zero to one: notes on startups, or how to build e future*. New York: Crown Business, 2014. ISBN 978-0-8041-3930-4
- [4] Getting Real — a must read for anyone building a web app. *Basecamp* [online]. [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://basecamp.com/books/getting-real>
- [5] POSPĚCH, Pavel. *Městský veřejný prostor: Interpretativní přístup. Czech Sociological Review*. 2013, roč. 49, čís. 1
- [6] Honoring Our Commitment. *CANNONDESIGN* [online]. [cit. 2018-05-13]. Dostupné z:
- [7] The Growing Value of Outdoor Workspace. *HUFFPOST*[online]. [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: https://www.huffingtonpost.com/entry/the-growing-value-of-outdoor-workspace_us_58c99b03e4b0e0d348b33ff6
- [8] POWELL, James M. *Anatomy of a crusade, 1213-1221*. Philadelphia [Pa.]: University of Pennsylvania Press, 1986. Middle Ages series. ISSN 1213-4198.
- [9] TREASURY, H.M. *The orange book: Management of Risk- Principles and Concepts*. [London: Stationery Office], 2004. ISBN 1845320441.
- [10] ASH, Robert B. *Basic probability theory*. Dover ed. Mineola, N.Y.: Dover Publications, 2008. ISBN 978-0-486-46628-6.
- [11] WINTERLING, Klaus. *Jak se provádí krizový management*. Praha: Bibtex, 1992. Management 2000. ISBN isbn80-900178-5-1
- [12] Winterlingova krizová matice. *MANAGEMENT MANIA*[online]. [cit. 2018-05-13]. Dostupné z:
- [13] Corporate Governance. *OECD iLibrary* [online]. [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264208636-en>
- [14] KOLB, Robert W. a Donald E. SCHWARTZ. *Corporate boards: managers of risk, sources of risk*. Malden, MA: Wiley-Blackwell, 2010. Loyola University series on risk management and corporate governance. ISBN 1405185856.

- [15] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- [16] The new ISO 31000 keeps risk management simple. *International Organization for Standardization* [online]. [cit. 2018-05-13]. Dostupné z:
- [17] NEWS. *International Organization for Standardization* [online]. [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://www.iso.org/news/ref2263.html>
- [18] PALEČEK, Miloš. *Prevence rizik*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1117-7
- [19] VRIO Framework. *Strategic Management insight* [online]. [cit. 2018-05-13]. Dostupné z:
- [20] Michael E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy," May 1979 (Vol. 59, No. 2), pp. 137-145.
- [21] Ishikawa, Kaoru (1968). *Guide to Quality Control*. Tokyo: JUSE.
- [22] *Risk Management Handbook: Legal and Risk Branch* [online]. Adelaide: The University of Adelaide [cit. 2018-05-13]. Dostupné z:
- [23] Surf the wave as it comes. *Paessler* [online]. [cit. 2018-05-13]. Dostupné z:
- [24] EUROPEAN STARTUP MONITOR. *European Startup Monitor* [online]. [cit. 2018-05-13]. Dostupné z:
- [25] Česká společnost pro systémovou integraci. ČSSI [online]. [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: [Www.cssi.cz](http://www.cssi.cz)
- [26] Need Of Risk Managers in Startups. *Entrepreneur India* [online]. [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/280007>
- [27] The 2017 Global Startup Ecosystem. *Startup Genome* [online]. [cit. 2018-05-13]. Dostupné z:
- [28] 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.
- [29] WINTERLING, Klaus a Karel RAIS. *Jak se provádí krizový management*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Babtext, 1992. Management 2000. ISBN 80-900-1785-1.
- [30] What Is Lean? (Purple Drank). *DRUGABUSE.com* [online]. [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://drugabuse.com/library/lean-purple-drank/>
- [31] LEAN. *Management Mania* [online]. [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/lean>

-
- [32] LEAN management. *Management consulting*[online]. [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <http://www.dmc-cz.com/lean-management>
- [33] Metody hodnocení rizik. *GUARD7* [online]. [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <http://www.guard7.cz/po/metody-hodnoceni-rizik>
- [34] 4. SEZÓNA – Pracovna opět v Přístavu 18600. *Pracovna v parku* [online]. [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <http://www.pracovnavparku.cz/>
- [35] VRIO analýza. *Management Mania* [online]. [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vrio-analyza>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Pochopení řešerše	16
Obr. 2 Ilustrace definice rizika	23
Obr. 3 Winterlingova matice.....	26
Obr. 4 Vztah mezi zásadami řízení rizik.....	29
Obr 5 Původní koncept	48
Obr. 6 první sezóna	49
Obr. 7 Idea	51
Obr 8 Ověřování učením	52
Obr. 9 UX a UI	55
Obr. 9 První modelace	57
Obr. 10 Prototy	58
Obr 11 Růst.....	60
Obr 12 Fond	61
Obr. 13 VRIO analýza	64
Obr. 14 Popis konkurence	66
Obr. 14 Popiskonkurence.....	66
Obr. 15 Hodnocení stávajícího řízení rizik	69
Obr. 16 Návrh nového systému	71
Obr. 17 Návrh	73
Obr. 18 zadání loga	80
Obr. 19 zpracování loga	80
Obr. 20 první beta logo	81
Obr. 21 časová analýza	83

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1</i> Hodnocení pravděpodobnosti rizika	36
<i>Tab. 2</i> Závažnost následků rizika	36
<i>Tab. 3</i> Výsledná míra rizika	37
<i>Tab. 4</i> Hodnocení rizika	37
<i>Tab. 5</i> Vzor VRIO	64
<i>Tab. 6</i> stávající hodnocení rizik.....	66
<i>Tab. 7</i> stávající hodnocení rizik – dopad	67
<i>Tab. 8</i> Stávající hodnocení rizik	68
<i>Tab. 9</i> pracovní list	74
<i>Tab. 10</i> KPI	75
<i>Tab. 11</i> nákladová analýza	82

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 nákladová analýza</i>	<i>81</i>
---------------------------------------	-----------

