

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Analýza rizik podnikatelského projektu

Business Project Risk Analysis

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Analýza rizik podnikatelského projektu“ vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne:

.....

Podpis autora

Poděkování

Tímto chci poděkovat vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za poskytnutí mnoha důležitých informací, užitečných rad i doporučení.

Obsah

Úvod.....	9
1. Představení společnosti.....	11
1.1. Historie IKEA	11
1.2. IKEA Česká republika	11
1.3. Poslání společnosti	14
1.4. Vize	14
1.5. Strategické cíle	14
1.6. Strategie.....	16
1.7. Bližší popsání řešeného projektu	16
2. Analýza prostředí společnosti.....	17
2.1. Makroprostředí podniku.....	18
2.1.1. Pest analýza.....	19
2.1.1.1. Politické faktory	20
2.1.1.2. Ekonomické faktory	21
2.1.1.3. Sociální faktory	22
2.1.1.4. Technologické faktory	23
2.2. Mezoprostředí podniku	24
2.2.1. Porterův model pěti konkurenčních sil	24
2.2.2. Rivalita podniků v odvětví.....	25
2.2.3. Hrozba vstupu nové konkurence.....	26
2.2.4. Hrozba substitučních výrobků	28
2.2.5. Vyjednávací síla zákazníků	29
2.2.6. Vyjednávací síla dodavatelů	30
2.3. Mikroprostředí podniku	32

2.3.1.	Faktory vědeckotechnického rozvoje	33
2.3.2.	Výrobní faktory a faktory řízení	34
2.3.3.	Marketingové faktory	35
2.3.4.	Faktory podnikových a pracovních zdrojů	35
2.3.5.	Finanční faktory	36
2.4.	SWOT analýza Projektu.....	38
3.	Řízení rizik projektu	39
3.1.	Rizika a jejich řízení.....	39
3.2.	Základní pojmy	40
3.3.	Životní cyklus rizika	42
3.4.	Proces řízení rizik.....	44
3.5.	Identifikace rizik	45
3.6.	Analýza rizik	46
3.7.	Redukce, akceptace a mitigace rizik	49
4.	Řízení rizik ve společnosti IKEA	50
4.1.	Projekt a jeho základní plány	50
4.1.1.	Definice pojmu projekt	50
4.1.2.	Popis vybraného projektu	52
4.1.3.	Cíle projektu	52
4.1.4.	Logický rámec projektu	54
4.1.5.	Zainteresované strany projektu.....	58
4.1.6.	Fáze projektu.....	59
4.1.7.	Časový plán.....	61
4.1.8.	Plán nákladů (rozpočet projektu).....	62
4.2.	Řízení rizik v popisovaném projektu	63
4.2.1.	Brainstorming	63

4.2.2.	Metoda FMEA	64
4.2.3.	Ishikawa diagram	64
4.2.4.	Analýza rizik	65
4.2.5.	Scénáře vývoje projektu	74
4.2.6.	Monitoring rizik	75
4.2.7.	Aktuální stav projektu	76
4.2.8.	Doporučení pro firmu	77
5.	Závěr	79
	Seznam obrázků:	81
	Seznam tabulek:	81
	Zdroje:	82
	Elektronické zdroje:	84
	Seznam použitých zkratk:	85
	Abstrakt	86
	Abstract	87

Úvod

Risk management, tedy řízení rizik, je činnost, která se snaží zjišťovat hrozící nebezpečí, analyzovat je a podle jejich závažnosti na ně nějakým způsobem reagovat nebo je přijmout jako realitu. Tato disciplína má kořeny v období po 2. světové válce v souvislosti s novým rozvojem výroby a průmyslu.

Řízení rizik je dnes přirozenou součástí řízení společností, jejich činnosti, projektů a jakýchkoliv jiných aktivit. Čím je firma větší, tím více pozornosti věnuje (nebo by měla věnovat) rizikům, která jsou součástí jejího života a podnikání. Není to ale striktním pravidlem, leckteré malé firmy se řízení rizik rovněž aktivně věnují a touto cestou se snaží předcházet různým problémům, které by je mohly potkat.

Řízení rizik zahrnuje vybudování infrastruktury pro zjištění souvislostí, identifikací, analýz, vyhodnocení, sledování a hlášení rizik spojených s libovolnou činností (Australian Standard 4360:2004).

Důvody pro zvýšenou pozornost této oblasti bývají ve firmách různé. Někdy je motivem firmy v otázce řešení oblasti rizik její postupný růst. Malá společnost nemívá potřebné odborné znalosti ani důvody pro aplikaci risk managementu. Často jsou důvodem implementace procesů řízení rizik nové zakázky a nové projekty, které by firma ráda získala, a řízení projektových rizik někdy bývá zadávací podmínkou pro vstup do výběrového řízení.

Nezřídkou je podstatným důvodem pro zavedení řízení rizik ve firmě její přímá konkurence. Firmy v okolí společnosti mohou tím, že tyto procesy samy ve svých provozech implementují, firmu nepřímo přinutit, aby je zavedla též. Žádná společnost nechce zůstat pozadu za svou konkurencí, naopak chce být lepší a chce se od ostatních odlišit, aby si jí zákazníci všimli. Jednou z cest, jak je toho možné dosáhnout, jsou certifikace a standardizace firemních činností a řízení firemních projektů, jež společnost realizuje.

Mezi další důvody či situace, díky kterým firmy přijímají rozhodnutí o řízení rizik, mohou patřit změny ve vlastnictví. Malé firmy, které postupně rostou a zvětšují se, se někdy stávají součástí velkých firem (ty je kupují jako start-up) a v takové situaci se původní firma musí přizpůsobit celo-firemní kultuře a procesům panujícím uvnitř nové

firmy. Majitelé velké firmy se při koupi menší firmy často rozhodují tak, že integrace nové firmy do celku pro malou firmu znamená nutnost přizpůsobení zavedené eko-kultury, která ve velké firmě funguje. Její součástí může být i řízení rizik.

Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Dílčím cílem teoretické části je definovat pojmy z oblasti rizik, popsat rozsah a principy jejich řízení se zaměřením na metody řízení rizik ve stavebních firmách, což bude vyhodnoceno v praktické části.

V praktické části práce budou analyzována rizika stavebního projektu české pobočky zahraniční nábytkářské firmy a v závislosti na identifikovaných a analyzovaných rizicích budou navržena adekvátní redukční nebo mitigační opatření, což je hlavní cíl mé práce.

Autor této diplomové práce bude pracovat jen s veřejně dostupnými informacemi o vybrané nábytkářské firmě. Řízení rizik je považováno za citlivou oblast s citlivými informacemi a žádná společnost nestojí o zveřejnění informací týkajících se konkrétních metod a interních firemních procesů, které souvisí s řízením rizik ve společnosti a v projektech, které společnost realizuje. Tyto informace jsou považovány za důvěrné a v tomto režimu je s nimi ve firmách nakládáno.

1. Představení společnosti

V této kapitole se budu zabývat stručným popisem firmy IKEA Česká republika, s.r.o. Firma IKEA je velká firma, na základě získaných materiálů jsem se rozhodl, že pro rozsah mé diplomové práce zvolím pouze jednu pobočku. Vybral jsem si pobočku IKEA Zličín, protože v této pobočce pracuji a měl jsem tedy možnost získat důležité materiály k vypracování diplomové práce. V následujících kapitolách budu blíže popisovat prostředí řešeného problému.

1.1. Historie IKEA

Společnost založil roku 1943 Ingvar Kamrad jako zásilkovou společnost. Ingvar Kamrad založil společnost ve svých sedmnácti letech za finanční dar, který dostal od svého otce za úspěšné ukončení studia ve škole. Název vznikl z kombinace jeho iniciálu IK a prvních písmen názvu farmy Elmtaryd a vesnice Agunnaryd, kde žil. Společnost nejdříve začínala s prodejem tužek, per, peněženek, hodinek, klenot a podobného levného zboží, jelikož bylo nejvíce žádané. V roce 1945 se začaly objevovat první reklamy v místních novinách a improvizované zásilkové službě. Roku 1948 byl do sortimentu zařazen nábytek a o tři roky později vyšel první katalog. První showroom byl otevřen v roce 1953 v Almhultu. Roku 1958 se oficiálně otevřel první obchodní dům IKEA (IKEA, 2022).

1.2. IKEA Česká republika

V roce 1991 se poprvé objevila IKEA i v České republice, ale pouze jako jeden dům v pražských Butovicích. V roce 1995 tato prodejna zaniká a je otevřen nový obchodní dům IKEA Zličín. Tento dům je sto osmdesátá sedmá otevřená IKEA na světě. O dva roky později vzniká na území České republiky další pobočka IKEA, tentokrát v Brně. Jako třetí obchodní dům byla v roce 2001 postavena ostravská prodejna. V roce 2004 byl postaven obchodní dům Černý Most, který se stal druhou prodejnou IKEA v Praze. V současné době IKEA neuvažuje o další výstavbě obchodních domů na území České republiky.

V roce 2019 společnost uvažovala o výstavbě výdejních míst v centrech větších měst. Mělo jít o města, které jsou vzdálenější od obchodních domů. Bohužel nemoc Covid-19 změnila plány pro uskutečnění tohoto plánu. V roce 2020 společnost IKEA uskutečnila podobné plány ve spolupráci s firmou Hral s.r.o. Byla otevřena výdejní místa v Plzni, Karlových Varech, Hradci Králové a Českých Budějovicích. Zákazník tedy má možnost si zboží objednat a vyzvednout na těchto výdejních místech.

Produkty společnosti:

Společnost IKEA se zaměřuje převážně na obchod a prodej nábytku a bytových doplňků. Jedná se hlavně o produkty z obnovitelných zdrojů. Obaly těchto produktů jsou většinou recyklovatelné a nezatěžující životní prostředí. Pro lepší přiblížení těchto produktů bych přiložil seznam nejprodávanějšího sortimentu:

- nábytek,
- postele a matrace,
- úložné díly a organizéry,
- kuchyně a spotřebiče,
- textilní výrobky,
- osvětlení,
- dekorace,
- rostliny,
- koberce a podlahy,
- domácí elektronika,
- výrobky pro venkovní použití,
- potraviny a nápoje,

Tento seznam skupin produktů je pouze ilustrativní, protože škála produktů IKEA je opravdu velká a rozmanitá.

Služby společnosti:

Služeb, které Ikea nabízí, je mnoho. Proto bych vybral jen ty nejdůležitější, které společnosti nejvíce zasahují do ekonomiky.

Doprava

Doprava je velice důležitou službou pro nábytkářskou firmu, protože ne každý zákazník disponuje dopravním prostředkem pro přepravu rozměrnějších předmětů. Tato služba funguje po celé České republice. Dopravní tým tvoří dvojice kolegů (řidič závozu a závozník), kteří jezdí vždy společně. Bonusem je, že závozníci objednané zboží vynášejí až ke dveřím zákazníka. Za den se obvykle stihnou tři až čtyři závozy pro jeden dopravní tým.

Poradenství

Někteří zákazníci chtějí s nákupem poradit, protože si nejsou jistí výběrem. K takovým službám patří například bytový konzultant, kuchyňský poradce nebo šatní konzultant. Všechny tyto profese vyžadují profesionálně proškolené lidi, kteří dokážou poradit s výběrem správného nábytku.

Bytový konzultant se zabývá celou predispozicí bytu. Od rozdělení obytné plochy na menší úseky, tak i správným uspořádáním místnosti na jednotlivé zóny. Bytový konzultant je služba převážně využívaná zákazníky a firmami, které nechtějí ztrácet čas plánováním a vymýšlením designu přestavovaného prostoru. Konzultant vytvoří pro zákazníka hotový nákupní seznam.

Kuchyňský plánovač je velice podobná profese jako bytový konzultant. Kuchyně je však více specifickou místností než ostatní prostory domu. Proto i kuchyňský nábytek není zcela typizovaný. Většinou dochází k různým úpravám a prořezávkám korpusů. O různých úkonech a přizpůsobeních skříněk bytový konzultant neví, a proto kuchyňský plánovač je specialistou ve svém oboru. Častým požadavkem zákazníka je získat v plánované kuchyni co největší užitný prostor. Podobnou specifickou službou jako je kuchyňský plánovač, je i plánovač šatních skříní.

Gastronomie

IKEA se nezaměřuje jen na nábytkářství, ale i na jiné služby, kterými může být třeba gastronomie. Tato služba patří spíše k doplňkovým službám, které mají

zpříjemňovat nákupy zákazníků. Službu zmiňuji z toho důvodu, že se diplomová práce zabývá řízením projektu přestavby restaurace v obchodním domě IKEA Zličín.

1.3. Poslání společnosti

„Poslání organizace by mělo specifikovat, o co bude organizace z dlouhodobého hlediska usilovat.“ “ (Donnelly, 1997)

Nezbytností každé velké firmy je její poslání, tedy shrnutí charakteru firmy. Úspěšnou firmu určuje zejména její propracované poslání, které vyjadřuje směr a filozofii firmy a skládá se z vize, mise a řešení. Poslání firmy má nejčastěji povahu dokumentu, který je určen pro potřeby interní (pro management firmy, zaměstnance atd.) i externí (pro zákazníky, externí agentury, akcionáře, investory). Celá firemní kultura by měla být v souladu s posláním dané firmy za účelem dosažení vytyčeného cíle. Ikea patří mezi chytré brandy, které nepodceňují důležitost poslání firmy, a tím propojení firmy s výrobcem, prodejcem a zákazníkem.

1.4. Vize

„Vize je sjednocujícím prvkem, který je všem členům firmy výzvou a inspirací, oporou i zdrojem pocitu smysluplnosti jejich úsilí.“ (Košťán, Šuleř, 2002)

„Vize v podstatě představuje stav firmy, do kterého by ji manažeři rádi v průběhu let dostali.“ (Košťán, Šuleř, 2002)

„Vytvářet lepší každodenní život pro mnoho lidí.“ Tato vize přesahuje vybavení domácnosti. Chceme mít pozitivní dopad na svět – od komunit, kde získáváme suroviny, až po způsob, jakým naše výrobky pomáhají našim zákazníkům žít doma udržitelněji (IKEA, 2021).

1.5. Strategické cíle

Vize a poslání firmy by měly vytvářet konkrétní podobu strategických cílů společnosti. „Stanovení a znalost cílů společnosti dává manažerům základ pro formulování strategií.“ (Košťán, Šuleř, 2002)

Smyslem strategického plánování je účinně a dlouhodobě vést firmu s ohledem na nejistotu budoucího vývoje prostředí. „Cíle organizace představují koncové body, ke kterým směřuje naplňování poslání organizace a které jsou zabezpečovány nepřetržitým vykonáváním různých činností organizace.“ (Donnelly, 1997)

Strategické cíle by měly splňovat požadavky SMART. „SMART je zkratka pro soubor požadavků, které jsou na strategické cíle kladeny.“ (Košťán, Šuleř, 2002) Zkratka se skládá z počátečních písmen anglických slov Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound. (specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a sledovatelné v čase). Na rozdíl tedy od vize jsou již cíle kvantifikovatelné a jejich naplňování lze průběžně i zpětně sledovat i matematickými a statistickými metodami.

Společnost chce nejpozději do roku 2030 mít pozitivní vliv na klima a v rámci rozvoje společnosti IKEA obnovovat zdroje a suroviny. IKEA je odhodlaná přejít do roku 2030 výhradně na výrobu z obnovitelných a recyklovaných materiálů, ale i obnovovat zdroje a ochraňovat ekosystémy. [1]

Dále chce IKEA pomoci více než 1 miliardě lidí žít lepší každodenní život, který bude v rámci limitů daných možnostmi naší planety. V rámci tohoto cíle IKEA plánuje rozšířit nabídku zdravějšího a trvale udržitelnějšího jídla na rostlinné bázi a vytvořit impuls ve společnosti zaměřený na zlepšování každodenního života, a to do roku 2030. Tento cíl se přímo shoduje s řešeným projektem. [1]

Poslední strategický cíl, který se týká pouze IKEA Česká republika, je rozšířit počet výdejních míst a boxů o dvojnásobek do roku 2025.

Strategickým cílem obchodního domu IKEA Zličín je zvýšit návštěvnost o 20 %. Proto bude zásadní navýšit kapacity služeb v oblasti základních lidských potřeb zákazníka. Tohoto cíle chce společnost dosáhnout do 4 let. Jedním z kroků, jak tohoto cíle dosáhnout, je navýšení kapacity sociálních služeb pro zákazníky. Proto společnost IKEA chce realizovat projekt zmodernizování gastro-oddělení IKEA Zličín. Tuto informaci jsem získal po konzultaci s ředitelem obchodního domu IKAE Zličín Jiřím Kůčou.

1.6. Strategie

Strategie znamená „Postup nebo plán, který integruje hlavní cíle organizace, její politiku (principy a pravidla usměrňující či omezující činnost) a sled činností do koherentního celku. Dobře formulovaná strategie pomáhá usměrňovat a rozdělovat zdroje organizace tak, aby vytvářely jedinečnou a životaschopnou pozici, založenou na relativních vnitřních způsobilostech a nedostacích, předpokládaných změnách v prostředí a pravděpodobných krocích inteligentních soupeřů.“ (Buchtová, Pokorný, 2004)

Do roku 2025 bude společnost pracovat na tom, aby udržela své stávající postavení na trhu s prodejem nábytku, a mohla tak konkurovat světovým výrobcům nábytku.

Bude usilovat o zvýšení hospodářského výsledku, a také o dosažení zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

Společnost IKEA se zaměří zejména na rozšíření nabídky svých produktů.

1.7. Bližší popsání řešeného projektu

Projekt, kterým se bude tato diplomová práce zabývat, se týká přestavby určité části IKEA Zličín. Projekt zahrnuje přestavbu restaurace, vylepšení vybavení kuchyně a přestavbu kantýny pro zaměstnance. Hlavním cílem bylo zmodernizování restaurace pro zákazníky. Do projektu byla zahrnuta výstavba nového mezonetového patra, které navýší kapacitu restaurace až o třetinu. Hlavní technologickou vymožeností je sběrný pás pro podnosy zákazníků, jehož pomocí podnosy putují k nové myčce nádobí, která už patří do nového vybavení kuchyně. Cílem částečné přestavby kuchyně bylo umístění nových strojů a technologií. Například kvůli nové myčce nádobí se muselo přeorganizovat uspořádání technologií v kuchyni. Poslední částí této přestavby je uzpůsobení kantýny zaměstnanců zbylému prostoru patra, který se rozšířením kuchyňské části výrazně zmenšil.

2. Analýza prostředí společnosti

Analýza prostředí společnosti bude v této kapitole popsána optikou celé společnosti IKEA.

Samotný podnik a jeho prostředí je možné rozdělit na dvě základní části, kterými jsou externí a interní prostředí. Tato dvě prostředí jsou nedílnou součástí každého podniku a pro jeho správné fungování je nutné, aby podnik dostatečně fungoval v obou těchto částech. Externí prostředí je možné dále rozdělit na makroprostředí a mezoprostředí. V případě makroprostředí jej nelze nijak ovlivnit a mezoprostředí je možné ovlivnit pouze částečně.

Interní prostředí společnosti IKEA, jinak označované jako mikroprostředí, je možné plně ovlivnit. Analýza podnikatelského prostředí je rozhodujícím krokem, který musí strategický manager zajistit. Firma musí analyzovat své podnikatelské prostředí proto, aby znala svoji pozici v prostředí, v němž působí. A následně pružně a pohotově reagovat na chování zákazníků a konkurentů. Hlavním cílem je identifikovat možné rizikové faktory, které jsou relevantní ke svým strategickým změnám (Fotr, 2012).

Postup analýzy podnikatelského prostředí společnosti IKEA se při posuzování jeho vlivu na strategický záměr řídí podle zásad MAP, tedy:

- Monitoruj,
- Analyzuj,
- Predikuj.

(Fotr, 2012)

V případě externího prostředí můžeme použít další dělení, a to na makroprostředí a mezoprostředí. Makroprostředí podnik nemůže nijak ovlivnit, mezoprostředí může podnik ovlivnit pouze částečně (Fotr, 2012, Šulák, 2005).

Interní prostředí firmy IKEA se jinak označuje jako mikroprostředí. V tomto případě se jedná o tu část prostředí, jež může společnost nějakým způsobem ovlivňovat (Fotr, 2012, Šulák, 2005).



Obrázek 1: Názorné zobrazení prostředí firmy (Zdroj: vlastní zpracování)

Vnější prostředí podniku

Významným prvkem ve snaze analyzovat konkurenceschopnost společnosti IKEA je provedení strategické analýzy firmy. Strategická analýza bývá často autory chápána různým způsobem, protože autoři se na problematiku dívají z různých uhlů pohledů a nelze ve výsledku očekávat jedinou správnou definici.

Například Lukášová (2004, s. 35) tvrdí, že strategická analýza by měla být chápána jako snaha o identifikaci a následnou analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontování se stávajícími zdroji a schopnostmi této organizace. Ve své publikaci také dodává, že je třeba strategickou analýzu rozdělit na dvě základní části – analýzu makroprostředí a analýzu mikroprostředí.

Sedláčková (2006, s. 8) vnímá strategickou analýzu jako základní součást vědecké metody, přičemž dále dodává, že strategická analýza by měla obsahovat různé přístupy a techniky, které by měly být nápomocné při identifikaci vztahů mezi organizací a jejím okolím.

2.1. Makroprostředí podniku

Jak již bylo naznačeno výše, strategická analýza se skládá z analýzy makrookolí a mikrookolí firmy IKEA. Jelikož podnik působí na otevřeném trhu a bez vzájemné interakce s okolním světem by jen stěží mohl existovat a naplňovat tak své stanovené cíle, můžeme tvrdit, že makrookolí podniku velmi významně ovlivňuje jeho činnost.

Pro potřeby analýzy makrookolí podniku využijeme poměrně dobře známou PEST analýzu, která zkoumá hlavní faktory ovlivňující organizaci z prostředí, ve kterém se podnik nachází. Výstupem této analýzy by mělo být jasné vymezení a krátké zhodnocení externích dopadů okolního prostředí na firmu IKEA, které bude v závěru práce využito při sestavování SWOT analýzy.

2.1.1. Pest analýza

Název analýzy vznikl z počátečních slov jednotlivých zkoumaných oblastí, které budou blíže specifikovány níže. Konkrétně jde o oblasti:

- politického rámce,
- ekonomického rámce,
- sociálního rámce,
- technologického rámce.

Mezi politické faktory patří zejména legislativa v rámci České republiky, Evropské unie či jiných právních předpisů platných po celém světě, dále pracovní právo, politická stabilita státu a politická situace například v Evropské unii či jiných státech. Dále také daňová politika a ekologické normy. Jak již bylo zmíněno, v případě velkých a nadnárodních podniků je nutné vnímat tyto jednotlivé oblasti nejen v rámci státu, ve kterém působí, v tomto případě v České republice, ale také je nutné se dívat, jakým způsobem se vyvíjí tyto oblasti na úrovni Evropské unie a zbytku světa.

Mezi ekonomické faktory patří například vývoj ekonomiky, HDP, vývoj úrokové míry, vývoj inflace, nezaměstnanost, cena energií a kupní síla obyvatelstva.

Třetí oblastí PEST analýzy jsou sociální faktory, mezi které je možné zařadit demografický vývoj populace, vzdělanost a školství, mobilitu pracovní síly a životní styl obyvatel.

Poslední a čtvrtou částí pro PEST analýzu jsou technologické faktory, mezi které je možné zařadit podporu vlády na inovace a výzkum, dále změny technologií, rychlost a vývoj v daném oboru a v neposlední řadě také rychlost, jakým současně technologie stárnou. Jednotlivé faktory jsou v této práci následně specifikovány.

Úkolem PEST analýzy je získat přesnější informace o okolí podniku, určit které faktory jej ovlivňují více, které méně a na základě získaných poznatků se lépe danému

prostředí přizpůsobit. Výsledky analýzy z různých oblastí mohou mít různé trendy – pozitivní, negativní nebo neutrální. Tehdy může společnost využít těchto zjištění a na pozitivní vlivy může nahlížet jako na příležitosti, případně naopak, na negativní výsledky analýzy může (a měla by) nahlížet jako na možná ohrožení.

Je možné se v některých zdrojích setkat s ekvivalentními rozšířeními PEST analýzy, které přidávají k již specifikovaným rámcům některé dodatečné rámce. Velmi často se jak v literatuře, tak v praxi využívá například analýza s pozměněným názvem PESTLE, která rozlišuje původní 4 rámce o rámec legislativní (L), kterému je na rozdíl od původní struktury věnována samostatná pozornost, a rámec environmentální (E). Také je možné se setkat s různými dalšími rozšířeními například o faktory odvětví (I), kdy vzniká název PESTELI, případně asi nejkomplexnější analýza STEEPLLED, která zahrnuje všechny výše zmíněné vnější faktory a k tomu ještě navíc faktory etické (E) a faktory demografické (D).

Podle Tiché a Hrona (2000) je hlavním smyslem provedení PEST analýzy získání odpovědí na 3 následující otázky:

- a) Které z vnitřních faktorů mají vliv na organizaci?
- b) Jaké jsou možné účinky výše zmíněných faktorů?
- c) Které ze zmíněných faktorů budou v nejbližším období nejdůležitěji zasahovat do působení podniku?

2.1.1.1. Politické faktory

Politická situace v zemi výraznou měrou ovlivňuje všechny podnikatelské subjekty. Přímou má vliv na vytváření a udržování rámce, ve kterém podnikatelský subjekt působí prostřednictvím vytváření a upravování platné legislativy. Pro každý podnik je nezbytně důležité, aby vláda vytvářela stabilní a konkurenční prostředí, aby jednotlivé organizace mohly spolu férově soutěžit v boji o zákazníka. Velkou mírou pozornosti podniky upírají na vymahatelnost práva, která je určitým indikátorem dobrého podnikatelského prostředí.

Pro každého účastníka na trhu, ať už jde o drobného podnikatele, velkou nadnárodní korporaci, dodavatele, odběratele nebo obyčejného spotřebitele je důležité, aby měl v případě potřeby možnost obrátit se na příslušnou instituci a aby jeho stížnost byla spravedlivě posouzena. Podniky jsou však z politicko-legislativního pohledu

ovlivňovány také různými ekonomicky zaměřenými zákony a regulacemi. Z těch nejdůležitějších, které ovlivňují většinu podniků, uvedu daňové zákony, zákony upravující nebo omezující import a export, antimonopolní zákony apod.

V poslední době především velké korporace narážejí na emisní a enviromentální regulace, kterými se vláda snaží zajistit trvalou udržitelnost. V neposlední řadě je třeba uvést potřebu legislativní úpravy pracovně-právních vztahů mezi podnikem a zaměstnancem, jakož i množství práv a povinností kupujících a prodávajících při vzájemném obchodování.

V posledních letech politika a politická rozhodnutí velmi ovlivňují chod restaurace v IKEA Zličín. V letech 2019, 2020 a 2021 bylo vydáno hned několik rozhodnutí vlády, která se týkala návštěvnosti restauračního zařízení v obchodním domě IKEA Zličín. Koncem roku 2019 proběhlo úplné uzavření všech restauračních zařízení až do odvolání (květen 2020). Po otevření byl provoz restaurace omezen jen na 50 % její současné kapacity. Mezi prvním až třetím kvartálem roku 2020/2021 byl provoz znovu uzavřen z důvodu rozhodnutí vlády.

Aktuální vývoj situace kolem pandemie COVID-19 dovolil otevření gastro provozů bez dalších omezení.

2.1.1.2. Ekonomické faktory

Situaci firmy IKEA ovlivňuje především současný a budoucí stav ekonomiky, je potřebné, aby se podnik vždy snažil přizpůsobit vývoji ekonomiky a konkrétního odvětví podle jejího současného stavu a také podle dostupných předpovědí. Přičemž každá organizace musí zároveň pečlivě mapovat vývoj hospodářského cyklu domácí i světové ekonomiky, současnou politickou situaci, hospodářskou politiku státu, ve kterém se podnik nachází, monetární politiku a fiskální politiku, míru inflace/deflace v ekonomice, situaci na kapitálovém trhu a řadu dalších aspektů souvisejících s ekonomickými faktory vnějšího prostředí.

Výše zmíněné faktory hrají velkou roli při snaze podniků dosahovat svých stanovených cílů. Pro podniky je důležité vnímat vzájemnou závislost ukazatelů tzn. magického čtyřúhelníku. Ten společně podle autorů tvoří:

- ekonomický růst,

- nezaměstnanost,
- inflace,
- vnější rovnováha (Vykypěl,2006).

Velké podniky před vstupem na zahraniční trh také zajímají různé daňové úlevy, daňové prázdny případně možnost poskytnutí dotací ze strany státu výměnou za to, že do země přinesou velké investice a vytvoří množství pracovních míst. Tyto úlevy častokrát hrají významnou roli při rozhodování podniků o investicích v dané zemi. Zda podobné pohyby ovlivnily rozhodnutí managementu společnosti IKEA vstoupit na začátku 90. let na český trh, nelze z dostupných pramenů zjistit.

V ekonomice makroprostředí máme hned několik veličin, které mohou ovlivnit budoucnost firmy. Mezi nejznámější se řadí míra inflace, míra nezaměstnanosti, hrubý domácí produkt.

V roce 2020 hodnota obecné míry nezaměstnanosti oscilovala okolo 2 %, v roce 2021 se začala pohybovat okolo 3 - 3,4 % (Informace získané ze stránek Českého statistického úřadu), což je rozhodně více než před pandemickou situací. Firma postrádá dostatek kvalifikovaných zaměstnanců jak z řad prodavačů, tak i z řad personálu kuchyně, dokonce hrozí i odchod důležitých zaměstnanců z firmy, tím by došlo k omezení chodu podniku (ČSÚ, 2021).

Hrubý domácí produkt je další důležitou veličinou, která charakterizuje úspěšnost firmy v uplynulém roce. Pokud hrubý domácí produkt vzrůstá, firmám se více daří. V roce 2020 bylo HDP v záporných číslech (průměrně -5,6 %). V prvním kvartálu roku 2021 došlo k obratu, hodnota HDP byla kladná (2,1 %). V posledním kvartálu (Q2) už HDP bylo nejvyšší za sledované roky a to 8,2 % HDP.

Jako poslední ukazatel je míra inflace. Ta se promítla na každoročním zdražování cen. Podle míry inflace vyjádřené (březen 2022) přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitele cen je inflace 6,1 %. Inflace pro rok 2022 se odhaduje ve výši kolem 8,5 % (ČNB, 2022).

2.1.1.3. Sociální faktory

Podle Sedláčkové (2000) patří mezi sociální faktory především:

- úroveň vzdělání v zemi,

- růst životní úrovně,
- demografický vývoj obyvatelstva, průměrný věk apod.,
- změna/vývoj životního stylu obyvatel, vliv nových trendů a změna přístupu k volnému času,
- zvyšující se míra globalizace.

Stejně jako u předchozích faktorů platí, že i sociální faktory výrazně ovlivňují organizace. Vliv, který přináší změna životního stylu obyvatel země, se výrazně projevuje i na jejich působení v práci, lidé se stávají náročnějšími, od svého zaměstnání očekávají více než jen pravidelnou mzdu, a proto se stále více lidí rozhoduje pro soukromé podnikání. Tomuto trendu nahrává i pokračující nástup světové digitalizace a globalizace, obyvatelé zemí se stávají mobilnější, často dokáží svou práci vykonávat na dálku bez fyzické přítomnosti v místě pracoviště nebo v různých obchodních schůzkách.

Takový nárůst však povzbuzuje i poptávku po nových výrobcích a službách. Jelikož lze na trhu dnes sehnat prakticky cokoli, lidé cítí větší potřebu se odlišit – to vytváří nové podnikatelské příležitosti pro podniky. Vytváří se nové specifické segmenty trhu pro lidi s dostatkem peněz, kteří se snaží diferencovat od zbytku spotřebitelů.

Vzdělaní lidé postupně mění pohled na svou práci, délku pracovní doby, způsob práce a zaměstnanci se tak dostávají do lepší vyjednávací pozice. To zároveň vyvíjí tlak na zvyšování mezd, protože především ve větších městech není problém pro takové lidi najít lépe ohodnocenou práci.

2.1.1.4. Technologické faktory

Mezi nejdůležitější oblasti technologického odvětví, které by měly podniky sledovat, patří podle Blažkové (2007, s. 53) především:

- vládní výdaje na výzkum,
- sledování aktuálních trendů na poli výzkumu a vývoje,
- vliv informačních technologií na chod podniku
- rychlost zastarávání technologií,
- internetové technologie.

Celý projekt přestavby restaurace firma IKEA zahrnoval nejen zmodernizování prostoru kuchyně, ale i rozšíření kapacity restaurace pro zákazníky. Kvůli

dlouhodobému plánování projektu může dojít k prodražení plánovaného vybavení. Výrobci vybavení zřejmě budou muset z důvodu nedostupnosti materiálů zdražit svůj sortiment. Bude se tedy muset uvažovat o levnější variantě budoucích strojů.

V dalších letech lze očekávat další změny v restauračních technologiích, pravděpodobně v oblasti robotizace a automatizovaného provozu i obsluhy, digitalizace a dalších moderních trendů.

2.2. Mezoprostředí podniku

Už ze samotného názvu, který obsahuje slovo mezoprostředí, lze usoudit, že půjde o analýzu samotného odvětví, ve kterém podnik operuje. Sedláčková a Buchta (2006, s. 47) ve své publikaci uvádějí, že hlavním motivem pro analyzování mikroprostředí podniku je snaha o pochopení a uvědomění si konkurenčních sil, které podnik přímo ovlivňují v současnosti a zároveň těch, u kterých se v budoucnu předpokládá nárůst jejich významnosti.

Pravděpodobně nejznámějším autorem, který se zasloužil o rozvoj této problematiky, je americký profesor a ekonom Michael E. Porter, který v 70. a 80. letech zkoumal vlivy mezoprostředí na podnik a se svou analýzou pěti konkurenčních sil sklídl velký ohlas.

2.2.1. Porterův model pěti konkurenčních sil

Model pěti konkurenčních sil vychází podle Keřkovského a Vykypěla (2006) z předpokladu, že strategická pozice podniku působícím v určitém odvětví je především charakterizovaná působením pěti konkrétních faktorů:

- vyjednávací silou zákazníků,
- vyjednávací silou dodavatelů,
- hrozbou vstupu nových konkurentů,
- hrozbou nových substitutů,
- rivalitou podniků působících na v odvětví.

Podle samotného M. E. Portera (2008) bude nejsilnější z výše zmíněných faktorů klíčovým pro tvorbu funkční konkurenční strategie podniku. Hlavním cílem modelu je tedy snaha pochopit, jakým způsobem jednotlivé síly působí v rámci konkurenčního boje na daný podnik a identifikovat právě ty, které ukazují rostoucí

tendenci nebo potenciál stát se vážným problémem pro organizaci v příštích obdobích.

Společnost IKEA má na českém trhu v segmentu prodeje nábytku silnou konkurenci. Její produkty jsou určeny spíše mladším zákazníkům pro zařizování prvních bytů s akcentem na nízkou cenu.

Zákazníci firmy nemají s ohledem na cenovou kategorii produktů společnosti silnou vyjednávací sílu, což si firma uvědomuje. Vstup nové (další) konkurence a hrozba substitutů firmě IKEA bezprostředně nehrozí.

2.2.2. Rivalita podniků v odvětví

Rivalita podniků je často považována za nejsilnější sílu v rámci konkurenčního boje. Ve většině případů jde o neúprosnou konkurenční hru s cílem získat co největší tržní podíl, která je charakterizována využíváním různých nástrojů, jako jsou např. cenová konkurence, zkvalitňování služeb, nabídka různých benefitů, případně velká marketingová kampaň (Sedláčková, 2000).

K tak velké rivalitě mezi podniky dochází podle Vykypěla (2006) nejčastěji u méně rostoucích trhů, na kterých musí podnik ubránit své postavení za každou cenu. To logicky vede k výraznému snížení výnosnosti celého trhu, protože náklady podniků v takovém boji výrazně rostou. Intenzita rivality podle Portera (2008, s. 9) je největší v případech:

- Na trhu působí větší počet podniků, z nichž ani jeden nemá výraznou tržní nadvládu, a proto podniky masivně investují do reklamy a jiné podpory prodeje.
- Existují velké bariéry na výstup z trhu, což je charakteristické pro vysoce specializované trhy – podniky nakoupily specializovaný majetek, který je mimo určený trh nevyužitelný a pro podnik je nevýhodné se ho zbavit. V těchto případech podniky často zůstávají na trhu i v případě, že jejich výnosy jsou poměrně nízké.
- Podnik je vysoce oddaný trhu, na kterém působí a má aspiraci stát se v budoucnosti tržním lídrem i v případě slabého budoucího zisku. Tato situace je poměrně často viditelná u státních podniků.
- Růst trhu je pomalý. V případě stagnující poptávky se podniky snaží zabojevat o zákazníky.

Zákazníci budou určitě hledat dostupný sortiment v nejbližším okolí. Volbou pro tuto skupinu by mohl být obchodní řetězec Globus, který je vzdálenostně nejbliže. Jeho výběr jídel je mnohem větší, ale bohužel jeho menu neodpovídá výběru v restauraci IKEA. Další možností pro tyto zákazníky může být výběr některého fastfoodu v okolí IKEA, nacházejí se zde například McDonald's, KFC, Burger King atd. Všechny tyto fastfoody slouží jako alternativa k restauraci IKEA, ale sortimentem jsou velice odlišní.

Další skupinu konkurence vytváří i jiné obchodní domy IKEA. Pokrmy vyráběné v restauracích IKEA jsou velmi specifické, proto bych jako ideální konkurenci zvolil jiné obchodní domy IKEA. Srovnával bych tedy s větším obchodním domem IKEA Černý Most a s dvěma menšími obchodními domy IKEA Ostrava a IKEA Brno, jejich problematiku budu zmiňovat jen okrajově.

2.2.3. Hrozba vstupu nové konkurence

Vstup nových podniků na trh je největším rizikem v případech, kdy jsou překážky vstupu na trh poměrně malé a na trh se může dostávat množství společností s poměrně nízkými vstupními náklady. Podniky, které se již na tomto trhu nacházejí, neohrožuje množství malých podnikatelů, kteří mají zájem převzít malou část trhu, ale především větší společnosti disponující dostatkem finančních prostředků a dosud působily na jiných, případně podobných trzích.

Proti vstupu nových konkurentů na trh lze podle Portera (2008, s. 3-4) bojovat některým z následujících způsobů, které blíže rozvinu:

- Podnik působící na trhu musí využít tzv. *economie of scale*, kdy se podnik snaží rozložit své fixní náklady na větší množství produkce, což zákonitě snižuje náklady na jeden vyrobený kus. Může tak učinit také zapojením lepších a efektivnějších technologií do výroby, případně optimalizováním celého dodavatelského řetězce.

- Zaběhnutá organizace může také využít svého současného postavení na trhu a snažit se působit na zákazníky, kteří jsou ochotni za produkt zaplatit raději zaběhnutému výrobcí, kterého znají a kterému důvěřují.
- Využitím nákladů na změnu dodavatele, které nesou právě zákazníci. To znamená, že podniky se mohou snažit nabízet co nejširší portfolio produktů a integrace produktů do jedné skupiny, protože tímto způsobem se zákazníkovi často nevědomě zvyšují náklady na případnou změnu dodavatele. Pro lepší pochopení si můžeme uvést příklad většiny ERP systémů, kdy poskytovatel dokáže integrovat více modulů do jednoho celku, optimalizovat probíhající procesy, a tím pádem si zajistit, že zákazníci se po roce nerozhodnou toto řešení opustit, protože nelze vyčlenit pouze jedinou část systému, ale musely by nést náklady na kompletní výměnu systému.

Vykypěl (2006, s. 55) pro srovnání dále dodává, že hrozba vstupu nových konkurentů může být značně snížena v případech, kdy:

- mluvíme o odvětví s poměrně velkou regulací
- je zřejmé, že současní tržní hráči by v případě vstupu nového konkurenta byli schopni vést agresivní cenovou válku, případně existují vzájemné dohody v rámci dodavatelského řetězce, které vylučují jiné podniky ze spolupráce
- pokud jsou produkty vysoce diferencované a podniky potřebují pro vstup na trh zásadní znalosti a vlastní know-how

Nový konkurent společnost IKEA se na trhu může objevit, není to ale příliš pravděpodobné, jednak z důvodu velké investice potřebné na rozjezd podobného podnikání, a také kvůli velké konkurenci na trhu v maloobchodním prodeji nábytku.

Hrozba řešeného projektu může být v konkurenci s jiným podnikem, který bude nově otevřen v blízkosti IKEA Zličín. V dnešní době není v areálu Homepark Zličín žádný podobný konkurent, který by IKEA konkuroval. Nedaleká pobočka fast-foodového řetězce McDonald nemůže konkurovat kvalitou jídla ani kapacitou jídelny.

Příležitostí projektu je zde hned několik. Jedním z příčin je určitě vyšší kvalita nabízených jídel. Většina fast-foodů nabízí pouze zmražené polotovary a kvalitou masa se nemohou vyrovnat jídlům z IKEA restaurace. V okolí IKEA se nenachází žádná restaurace, která by čerstvostí mohla konkurovat. Jediný přímý konkurent je nedaleký

obchodní dům Globus. Bohužel Globus má horší dopravní dostupnost městské hromadné dopravy.

Příležitost projektu můžeme vnímat i rozšířením kapacity míst k sezení. Rozšířením kapacity totiž vznikne dostatek volného místa pro zákazníky, kteří nemusejí čekat na volné místo u jídelního stolu. Po dokončení projektu bude kapacita 2krát větší než současná kapacita restaurace Globus.

2.2.4. Hrozba substitučních výrobků

Substituční výrobek lze charakterizovat jako výrobek, který dokáže zákazníkovi vytvořit stejný nebo alespoň podobný užitek jako výrobek původní. V praxi se můžeme setkat s nekonečným množstvím různých substitutů, například veřejná doprava je substitutem osobního auta, fotoaparát v mobilním telefonu je substitutem pro kompaktní fotoaparát apod.

Jak opět k problematice píše autor celého modelu M. E. Porter (2008, s. 8), v případě, že je riziko substitučních výrobků vysoké, celé tržní odvětví trpí snížením potenciálních zisků. Podniky musí tedy dbát na to, aby nepřekročily pomyslnou stropovou cenu, při které by se jejich zákazníci obrátili na konkurenci. Zároveň se všechny organizace působící na tomto trhu snaží jednoznačně distancovat od jakýchkoli substitučních výrobků, protože je pro ně kriticky důležité, aby jejich výrobky nebo služby byly považovány za jedinečné, případně poskytovaly takovou kvalitu a spolehlivost, které konkurence není schopna dosáhnout.

V opačném případě tyto podniky trpí výrazným snížením příjmů a stagnací z hlediska dalšího tržního růstu. Při analyzování této konkurenční síly podniky zejména analyzují náklady zákazníků na změnu dodavatele/výrobce, vývoj cen nabízených substitutů, jakož i jejich kvalitu a spokojenost zákazníků s těmito produkty.

Sedláčková a Buchta (2006, s. 50) dále dodávají, že sílu substitučních výrobků je možné analyzovat při porovnávání prodeje vlastních výrobků podniku právě s trendem prodeje výrobků konkurenčních.

Hrozba substitutů v gastro-provozu společnosti IKEA je mírně nižší, než u jiných restaurací, protože restaurace a jídelna je v rámci obchodu jen doplňkovou službou. Hlavní službou poskytovanou maloobchodním zákazníkům je prodej nábytku a bytových

doplňků a restaurace a její provoz je využíván hlavně zákazníky, kteří do prodejny zavítali zejména za účelem koupě nábytku, nikoli kvůli občerstvení. Pokud by v okolí konkurence otevřela další restauraci (v areálu pro ni aktuálně není volné místo), klienty IKEA by to nemuselo pravděpodobně příliš ovlivnit, protože kuchyně IKEA láká klienty svými masovými kuličkami a dalšími pokrmy, které získaly vysoké renomé a jsou mezi lidmi dlouhodobě velmi oblíbené. Přímou konkurencí gastro-provozu IKEA by se tedy mohla stát pouze firma, která:

- otevře restauraci v těsném sousedství prodejny,
- bude klientům nabízet podobné pokrmy, jako IKEA (tedy například masové kuličky),
- kvalita a chuť jídla bude vyšší než z restaurace IKEA a cena bude maximálně stejně vysoká.

Kombinace těchto tří aspektů je v praxi aktuálně málo pravděpodobná.

Skupina zákazníků firma IKEA může zvolit nákup potravin v obchodních centrech jako je třeba LIDL nebo Tesco. V těchto obchodních řetězcích nenabízí služby rychlého stravování přímo v prostorách objektu, ale je možné si suroviny zde zakoupit a následně doma připravit. Z těchto surovin bych uvedl zejména masové kuličky, hluboce zmražený filet z lososa, brusinkový džem.

Hrozba projektu z řad substitučních výrobků je určitě díky variabilitě jednotlivých pokrmů u konkurenčních fast-foodů. IKEA ve své nabídce jídel nabízí pouze výběr z několika pokrmů. Zatímco řetězce fast-foodů nabízejí desítky variant rychlého občerstvení.

2.2.5. Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci s velkou vyjednávací silou tlačí na podniky působící na trhu poměrně velmi razantně. Nutí podniky, aby nabízely své výrobky za co nejnižší ceny, ve špičkové kvalitě a často ještě navíc požadují další, například servisní služby, dovoz zdarma a podobně.

To samozřejmě vede podniky na trhu ke zvyšování nákladů na uspokojení potřeb zákazníků, což samozřejmě výrazným způsobem snižuje profitabilitu celého odvětví (Porter, 2008, s. 7). Vyjednávací síla zákazníků se logicky zvyšuje s jejich velikostí, celkovým počtem a vzájemnou spoluprací. Proto se trh stává stále méně přitažlivým pro podniky, které na něm působí.

Jednou z možností pro tyto podniky je nabídnout výrobky/služby, které budou více diferencované, protože v opačném případě hrozí, že zákazník bude těžit z tvrdé vzájemné konkurenční hry, kterou spolu budou dodavatelské podniky hrát.

Další možností, jak oslabit sílu zákazníků, je snaha o vytvoření více integrovaných řešení pro zákazníky, což na jedné straně zákazníci mnohokrát umí ocenit a na druhé straně to zvýší potenciální náklady na přechod k jinému dodavateli, které by případně zákazníci nesli.

Celý koncept IKEA cílí na prodej nábytku, nikoli na občerstvení. Průměrná doba strávená v obchodním domě IKEA Zličín je okolo 1,5 – 2 hodiny nákupního času zákazníka. Tuto zprávu jsem získal od vedoucího zákaznické podpory IKEA Zličín Martina Vostárka. Průměrná doba nákupu základních věcí (potravin) je pro zákazníka okolo 40–60 min. Z těchto zjištění vyplývá, že obchodní dům se zajímá o zákazníka, myslí na jeho základní potřeby, i když se jedná o sekundární funkce společnosti. Spokojenost zákazníka je důležitá, což možnost občerstvit se v obchodním domě IKEA potvrzuje. Sortiment kuchyně IKEA se hlavně zaměřuje na švédskou kuchyni. Někteří zákazníci vyžadují zdravý styl severské kuchyně, a proto preferují jídelníček kuchyně IKEA. Velká část těchto zákazníků svou návštěvu primárně cílí na možnost občerstvení a nikoli na koupi zboží ze sortimentu IKEA. Vyjednávací síla zákazníků není příliš velká, spíše budeme mluvit o průměrné síle vyjednávání.

Hrozbou ve vyjednávací síle zákazníků jsou jejich požadavky. V dnešní době jsme svědky neustálého rozevírání nůžek mezi bohatými a chudými jedinci ve společnosti. Dochází tedy k úbytku standardních zákazníků IKEA a přílivu dvou nových tříd zákazníků. Jedni chtějí levnější produkty (jídlo, sortiment) a druzí chtějí dražší a kvalitnější produkty. Polovina jídel nabízená v restauraci IKEA je tvořena polotovary a druhou polovinu tvoří kvalitní jídla, jako je například lososový filet, čerstvé salátové mísy atd. Ikea tedy bude muset uspokojovat obě potřeby nových zákazníků. Nižší cena pokrmů v restauraci IKEA má za následek stálý příliv zákazníků, kteří se chtějí kvalitně najíst, a proto rádi navštěvují obchodní dům IKEA.

2.2.6. Vyjednávací síla dodavatelů

Podle Portera (2008, s. 6) se silní dodavatelé snaží zachytit co největší množství potenciálního profitu podniku pro sebe tím, že si účtují vyšší ceny, snižují kvalitu svých

dodávek (vyšší míra chyb, nedostatečná výstupní kontrola, chyby spojené s přepravou a podobně). Grasseová a spol. (2012, s. 193) dodávají, že podnikání se stává složitějším a stále více méně atraktivnějším pro podniky, pokud mají dodavatele k dispozici velkou páku v podobě možnosti snižování dohodnuté kvantity nebo kvality dodávek.

Vyjednávací síla dodavatelů se také zvyšuje v případě:

- Pokud je počet dodavatelů limitován (případně existuje pouze jeden) a tito dodavatelé jsou schopni aktivně spolupracovat.
- Pokud dodavatelé nepovažují své zákazníky za existenčně důležité a poskytují dodávky pro segment trhu, který není pro ně příliš zajímavý. Tehdy roste tendence dodavatelů maximalizovat své zisky, protože jejich vyjednávací pozice je poměrně silná a také případná ztráta zákazníka nepředstavuje výraznější ztrátu v příjmech (Porter, 2008, s. 16).
- Podobně jako u předchozích konkurenčních sil i zde má dodavatel, který nabízí diferenciované výrobky/služby, poměrně značnou výhodu a jeho vyjednávací pozice je silnější. To platí také pro případ, kdy podnik již investoval velké množství financí, úsilí a času na zaučení svých vlastních zaměstnanců pracovat s produkty současného dodavatele a vytvořil si tak poměrně vysoké případné náklady na změnu dodavatele.

Pro IKEA restauraci byly vybrány dva typy dodavatelů. První typ je jednorázový dodavatel s možností servisu zakoupených strojů pro kuchyň. Druhý typ je pravidelný dodavatel potravin, který zásobuje IKEA neustále. Veškeré informace o těchto dodavatelích byly zjištěny po konzultaci s vedoucím oddělení restaurace Jitkou Zmítkovou.

Prvním typem dodavatele je společnost Tefal, která zajišťuje distribuci ohřevných přístrojů na tepelnou úpravu jídla, anebo na udržení stálé teploty pokrmů. Druhý dodavatel je Elektrolux, s.r.o. Tento dodavatel je mnohem větší než společnost Tefal. Pro IKEA dodává všechny mechanické stroje a drobné elektrické příslušenství do kuchyně. Oba tito dodavatelé mají svoji servisní službu, za kterou IKEA platí paušální sazbu. Obě společnosti mají velkou sílu k vyjednávání, protože jejich produkty jsou specifické díky profesionální úrovni technologie. Servis těchto strojů je velice ojedinělý a vyžaduje profesionální přístup.

Druhý typ dodavatelů se zabývá distribucí potravin a jejich zásobováním do všech IKEA obchodních domů. Zásobování zajišťují dvě firmy IKEA Fooding a Eurest Deutschland GmbH. Přílohy ke všem jídlům zajišťuje firma Eurest. Hlavní jídla, jako je třeba filet z lososa nebo švédské kuličky, dováží dceřiná firma IKEA Fooding, která spadá pod firmu IKEA. Společnost Eurest má velký vliv na určování ceny dodávaného zboží, protože patří k největším dodavatelům polotovarů pro větší restaurace a fastfoody, oproti IKEA Fooding, která dodává zboží pod jednou cenou a marketing její firmy je řízen centrálně ze zahraničí. Z toho vyplývá, že společnost IKEA Fooding má malou vyjednávací sílu, protože patří pod stejnou značku.

Příležitostí pro IKEA restauraci bude modernizace zařízení pro vaření jídel pro zákazníky. Díky modernějším technologiím bude možné připravovat více druhů jídel, než jak tomu bylo doposud. Větší různorodost pokrmů bude uspokojovat potřeby více nových zákazníků, kteří se budou do IKEA restaurace stále rádi vracet.

K zmodernizování dojde i v odbavování a mytí špinavého nádobí. Doposud se podnosy se špinavým nádobím umísťovaly na vozíky, které se odvážely k myčce nádobí. Nově teď bude instalován sběrný pás na podnosy, který dopraví podnosy přímo k nové automatické myčce nádobí.

2.3. Mikroprostředí podniku

Na rozdíl od analýzy vnějšího prostředí podniku při procesu analyzování vnitřního prostředí podniku pracují kompetentní zaměstnanci s faktory, které může organizace přímo ovlivňovat. Hlavní přínos vypracování takové analýzy vidím především v identifikaci rozhodujících faktorů, jejichž správné využití může následně podnik přetavit do konkurenční výhody. Je proto důležité, aby byla analýza zpracována kvalitně a s co možná největším důrazem na detaily a souvislosti.

Podnik si prostřednictvím této analýzy musí správně definovat jednotlivé vnitřní faktory a najít všechny relevantní spojitosti a návaznosti. Kvalitní zpracování a analýza vnitřních, jako i vnějších faktorů, které ovlivňují podnik, bude mít následně významný vliv na kvalitu výstupu, kterým by měla být SWOT analýza. Tato analýza má za úkol pomoci organizaci při definování správné konkurenční strategie. Výsledky vnitřní analýzy prostředí podniku budou ve SWOT analýze prezentovány jako slabé, respektive silné stránky podniku.

Rozdělení vnitřních faktorů společnosti IKEA, které budu v této části blíže rozebírat, je zmíněno u více autorů (Mallya, 2007, s. 53; Vykypěl, 2006), konkrétně:

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- výrobní faktory a faktory řízení,
- marketingové faktory,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- finanční faktory.

2.3.1. Faktory vědeckotechnického rozvoje

Technologické faktory a inovační schopnost firmy IKEA jsou v současnosti jedním z hlavních důvodů úspěchu společnosti. Schopnost přinášet nové technologie, nové procesy a postupy firmu odděluje od neúspěšné konkurence. Je to právě inovační schopnost, která ve velké míře napomáhá podniku vytvořit si zásadní a nenapodobitelnou konkurenční výhodu.

Podle Vykypěla (2006, s. 97) se vědeckotechnický rozvoj výraznou měrou podílí na vytváření konkurenční výhody podniku především dvěma způsoby:

- aktivní přístup k inovacím a technickému rozvoji podniku přináší lépe fungující finální produkt/službu,
- vlivem snahy o zlepšení a inovaci výrobku dochází k vylepšení fungování celého výrobního procesu.

Je nutné říci, že při snaze o inovace a vědeckotechnický rozvoj je třeba počítat s určitým rizikem. Podle mého názoru je to dáno také tím, že v tomto případě nemluvíme o něčem stálém a neměnném, ale právě naopak, mluvíme o organickém procesu, který není vždy možné jednoznačně předpovídat nebo ovlivňovat.

Rozdělit inovace lze do 3 základních skupin podle finanční náročnosti:

- Strategie výrobkové inovace, která je pro podnik nejvíce nákladná. Podnik se snaží v rámci vědeckotechnického pokroku vytvořit kompletně nový výrobek. Při této strategii je zvláště důležité správné plánování, kvalitní průzkum trhu apod. kvůli vysokým nákladům, které si takový druh inovace žádá.
- Další strategií je strategie inovace nebo vývoje již existujícího výrobku. Ve většině případů jde o finančně méně náročnou strategii než výše zmíněná strategie, protože základní výrobek již existuje, byl nesčetněkrát vyzkoušen a

úkolem podniku je hlavně vylepšit jeho vlastnosti, případně odstranit zjištěné závady na základě stížností zákazníků.

- Poslední strategií je procesní inovace. Bývá považována za nejméně finančně náročnou, a proto je její úkol nenahraditelný ve všech podnicích. Hlavním cílem této strategie je vylepšení a optimalizování výrobního procesu s cílem například snížit náklady podniku na výrobu jednoho kusu výrobku, vyrobit větší počet výrobků za stanovený čas, případně vyrábět ve vyšší kvalitě.

Inovace firmy se projevují hlavně v postupech výroby nábytku, což zákazník nakupující na prodejně nevidí. Společnost IKEA také zlepšuje díky inovacím kvalitu svých výrobků, která splňuje běžné standardy levnějšího nábytku.

2.3.2. Výrobní faktory a faktory řízení

Analýza výrobních faktorů je obzvláště důležitá pro výrobní podniky. Podniky musí sledovat množství různých ukazatelů týkajících se výroby, jako například výši výrobních nákladů, efektivitu práce, efektivitu výrobního kapitálu nebo celkový stav výrobních kapacit dostupných podniku pro potřeby plánování uspokojování potřeb zákazníků na současném trhu.

Velmi důležitým ukazatelem se v současnosti stává flexibilita podniků. Na rozdíl od minulosti tvoří dnes schopnost rychle reagovat na zvýšenou aktuální poptávku trhu významnou část konkurenční výhody podniků. Proto se velká část organizací snaží stát se flexibilnějšími. Stále větší mezinárodní konkurence způsobila zlepšení pozice odběratelů, kteří si v případě neschopnosti podniku dokáží zajistit dodávky poměrně rychle a v krátké době od jiného dodavatele.

Tento tlak stále více pocítují především velké podniky, které byly zvyklé pracovat s dlouhodobým plánováním a v současné situaci se tak stávají stále méně konkurenceschopnými právě kvůli své velikosti a neschopnosti reagovat včas na požadavky trhu.

Efektivitu výroby firmy IKEA nelze v prostředí České republiky odpovědně posoudit, protože společnost má výrobní areály v zahraničí a v České republice provozuje jen retailový prodej (kromě připojeného gastro-provozu).

2.3.3. Marketingové faktory

Různé podniky vnímají potřeby aktivního marketingu různým způsobem. To může platit pro samostatné marketingové faktory, avšak v našem rozdělení do této skupiny patří také faktory distribuční, které se v konečném důsledku týkají každého podniku. Na to upozorňují společně i Wöhe a Kislingerová (2007), kteří tvrdí, že marketingové a distribuční faktory souvisí především s odbytem zboží a případná slabá podpora těchto faktorů může mít na svědomí vytvoření nežádaného úzkého místa v podniku.

Menší společnosti vyrábějící pro úzkou skupinu odběratelů obvykle preferují odlišný způsob komunikace k oslovení zákazníků v porovnání se společnostmi, které produkují jeden druh standardizovaných výrobků v hromadné výrobě, případně bojují s konkurencí na trhu spotřebního zboží.

Společnost IKEA je velmi známá značka, která do marketingu investuje běžné finanční prostředky odpovídající velikosti a reputaci firmy. Reklamní kampaně společnosti používají běžné distribuční kanály (včetně digitálních). Společnost je z pohledu marketingu jedinečná a nezaměnitelná.

Slabé stránky projektu bych jmenoval použitím levnějších potravin (polotovarů) v restauraci IKEA. Pořizovací cena těchto polotovarů je mnohonásobně menší než cena kvalitního pokrmu. Společnost tím ztrácí na prestiži své značky.

Další slabší stránkou je i denní nabídka jídel. Většinou se jedná o 4-5 hlavních pokrmů a 5-6 druhů příloh, které se mohou navzájem kombinovat.

2.3.4. Faktory podnikových a pracovních zdrojů

I faktory týkající se pracovních zdrojů jsou schopny výrazně promluvit do konkurenceschopnosti podniku. Tyto faktory také působí na vnímání podniku z prostředí mimo organizaci, jež je mimořádně důležité při rozhodování některých zákazníků, a můžeme je tedy definovat jako faktory, které dopomáhají budovat dobrý image a prestiž podniku.

Dalším faktorem, který do této kategorie spadá a může mít vliv na konkurenceschopnost podniku, je podniková organizační struktura. Správně nastavená struktura napomáhá lidem v podniku lépe koordinovat své úkoly. Je důležité, aby byla nastavena vzhledem k potřebám dané organizace a brala ohled na její zažitou

organizační kulturu. Efektivní organizační struktura také napomáhá v jednoznačném vymezení kompetencí zaměstnanců organizace, jakož i s nimi souvisejících práv a povinností.

V neposlední řadě do faktorů podnikových a pracovních zdrojů patří samozřejmě samotní zaměstnanci podniku. V tomto směru je třeba analyzovat nejen samotnou kvalitu a počet zaměstnanců, ale také jejich vzájemné vztahy, vztah a spokojenost s prací na daném pracovním místě a podobně. Ve spojitosti se zaměstnanci je třeba zmínit faktory, jako jsou zaměstnanecké benefity, které hrají důležitou roli při náboru a uspokojování potřeb současných zaměstnanců. Tyto faktory se nakonec mohou ukázat jako konkurenční výhoda při snaze získat pracovníky podniků s podobnou náplní výroby nebo naopak udržet stávající pracovníky před lákáním konkurence.

Organizační struktura společnosti IKEA, resp. jejich provozoven v České republice, je poměrně plochá. Několik málo úrovní (od prodejce k manažerovi) dovede zajistit všechny služby, které společnost na lokálním trhu klientům nabízí.

Kolika patrovou organizační strukturu používá společnost IKEA ve své centrále, není s ohledem na dostupné zdroje známé.

Silnou stránkou projektu bude modernější a lepší technické vybavení kuchyně než to současné. Projekt řeší zejména hygieničtější umývání nádobí v nové mycí lince a automatický sběr podnosů, které budou odváženy k myčce. Vznikne tak příjemnější prostředí, které budou vyhledávat zákazníci.

2.3.5. Finanční faktory

Analýzu finančních faktorů podniku považují za jednu z klíčových součástí analýzy vnitřního prostředí podniku. Růčková a Roubíčková (2012, s. 77) ve své publikaci uvádí, že finanční analýza je podniky využívána na jedné straně kvůli vytvoření si přehledu o současné finanční situaci podniku, ale také kvůli možnosti analyzovat finanční zdraví organizace, výkonnost a pozici podniku, a slouží tak jako kvalitní podklad pro efektivnější řízení.

Na tuto myšlenku navazuje Vykypěl (2006, s. 103), který definuje dvě základní oblasti, které by měla analýza finančních faktorů pomoci řešit:

- První oblastí je analýza finančního zdraví podniku, která představuje ucelené zhodnocení současného stavu podniku a přináší možnost nahlédnout na aktuální východiska pro tvorbu nové konkurenční strategie.
- Druhou, navazující oblastí, je pak reálné posouzení vykonatelnosti takového strategického plánu.

Zdrojem údajů pro finanční analýzu bývají především účetní uzávěrky podniku za posledních několik let společně s tzv. výsledovkami – výkazy zisků a ztrát. Důvodem pro analyzování účetních uzávěrek z předchozích let je následná možnost sledování různých trendů, které by bez takového srovnání mohly zůstat nepovšimnuty.

Domnívám se také, že výsledky finanční analýzy lze považovat za více objektivní oproti výsledkům analýz, do kterých výraznou měrou vstupují subjektivní názory lidí z interního nebo externího okolí podniku. Je to možné tvrdit především z důvodu, že při různých výpočtech v rámci finanční analýzy jsou používána pouze tzv. tvrdá data.

O finančních výsledcích provozu IKEA Zličín jsou dostupné informace v každoroční závěrce. Bohužel tyto informace jsou zde zaznamenány souhrnně z několika oddělení, a proto porovnání je velmi těžké.

„IKEA Česká republika ve finančním roce 2020 navzdory mnoha výzvam udržela stabilní hospodářské výsledky. Utržila 10,5 miliardy Kč, což je v meziročním srovnání o 1,5 % méně. V roce 2021 otevře nové plánovací studio v Praze i další tři výdejní místa v regionech. Spustí také nové služby, které přispějí k rozvoji cirkulárního modelu podnikání, například garantovaný odkup použitého dětského nábytku.“ Tyto informace jsem zjistil po rozhovorech s vedoucím finančního oddělení IKEA Zličín Martinem Machem a na stránkách IKEA. (IKEA, 2020)

2.4. SWOT analýza Projektu

SWOT analýzu silných a slabých stránek projektu, jejich hrozeb a příležitostí, zobrazuje následující tabulka, která poukazuje na případné příležitosti, kterým by se firma měla věnovat a hrozby, které by společnosti mohly bránit v jejím dalším rozvoji.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Hygieničtější umývání nádobí	Polotovary v nabídce jídel
Rychlejší umývání nádobí	Omezený výběr jídel (3-4 typy)
Rychlejší příprava jídel	
Příjemnější místo k sezení	
Více míst k sezení	
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Zdravější jídla než ve fast-foodech	Konkurence
Více míst než ve fast-foodech	Menší výběr jídel než u konkurence
Nejzdravější jídlo v areálu Homepark Zličín	Růst náročnosti zákazníků
Technologicky lepší vybavení než konkurence	Vývoj technologie, která se stále zdokonaluje.
Nízké ceny	
Dobrá dopravní dostupnost	

Tabulka 1: SWOT analýza projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

SWOT analýza vychází z analýzy prostředí a poukazuje na výhody a nevýhody v konkurenčním boji. Společnost by měla využít výhod v podobě silných stránek a využít výhody příležitostí, které se jí nabízí. Naopak by měla potlačit hrozby a slabé stránky, které projekt mohou oslabit.

3. Řízení rizik projektu

Řízení rizik ve firmách má na českém trhu poměrně krátkou historii. Ve větší míře se této oblasti začaly v ČR firmy věnovat až v polistopadovém období, a to s poměrně pomalým nástupem. Dá se říci, že management rizik přinesly na český trh jako první velké zahraniční společnosti, od kterých se ostatní firmy za pochodu učily. Dnes již nerozhoduje, zda je firma česká či zahraniční. Rizika řeší všechny společnosti, které jsou k tomu normativně, auditními nálezy či jinak vedeny. Rozhodující velmi často bývá velikost firmy, segment, ve kterém společnost podniká, zahraniční vlastníci, konkurence nebo očekávání trhu, což firmu vede k silnějšímu povědomí o nutnosti řídit rizika.

Každá firma něco vyrábí nebo někomu poskytuje nějaké služby, což znamená, že součástí všech aktivit, které vykonává, jsou i různá rizika s různou mírou pravděpodobnosti výskytu a různými dopady na firmu a na její klienty.

3.1. Rizika a jejich řízení

Na rizika se lze podívat prostřednictvím časové osy, například optikou lidského života. Život každého člověka má pevný start (narození) a pevný konec (úmrtí) a čas mezi těmito milníky lidského života je velmi individuální. Jednotlivci se odlišují způsobem, kterým život prožijí, prostředím, ve kterém ho prožijí, i zkušenostmi, které během života získají.

Způsoby našich životů jsou závislé na mnoha vnitřních i vnějších faktorech a ovlivňuje je řada různých proměnných. Díky kombinaci mnoha faktorů reagujeme na různé podněty různými způsoby. Jsme různě vnímaví, máme různé názory, jsme nestejně citliví na různé okolní podněty. Obecně je možné říci, že rizika prostupují všemi událostmi, aktivitami i situacemi, které prožíváme, a jichž jsme aktivními nebo pasivními účastníky.

U firem je to ve své podstatě velmi podobné. Z pohledu rizik ve firmě je možné s potřebným nadhledem připodobnit životní cyklus firmy k životu člověka. Aktivity firmy také začínají pevným začátkem (vznik firmy) a pokračují po neurčité trase až do případného konce, tedy zániku firmy.

Firemní rizika mají různé podoby a různé dopady. Někdy nejsou na první pohled rozeznatelná. Nelze je proto jednoduše podle nějakého obecného pravidla najít a „odřídít“. Rizika se mohou objevovat jednorázově nebo opakovaně, s různou pravděpodobností výskytu a s různou silou dopadu.

Řešením této situace se stala disciplína „Risk management“, jejímž smyslem je vytvořit základní procesní rámec, jak s riziky ve firmě pracovat, jak minimalizovat hrozby a odvrátit případné škody, které mohou ovlivnit prosperitu firmy. Ideální cestou je bránit se rizikům ještě před tím, než vzniknou, tedy prevence.

3.2. Základní pojmy

Význam pojmu „riziko“ je často spojován s *„nebezpečím vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání“* (Smejkal, 2013, s. 90)

Odborné zdroje přináší různá definice termínu riziko s podobným významem.

„Riziko je obecně pravděpodobnost výskytu nežádoucí události s nežádoucími následky. Zákon o prevenci závažných havárií definuje riziko pro účely zákona jako pravděpodobnost vzniku zvláštních účinků ve specifikovaném období nebo za specifikovaných okolností.“ (Znalostní systém prevence rizik v BOZP)

„Možnost, že s určitou pravděpodobností vznikne událost, kterou považujeme z bezpečnostního hlediska za nežádoucí. Riziko je vždy odvoditelné a odvozené z konkrétní hrozby. Míru rizika, tedy pravděpodobnost škodlivých následků vyplývajících z hrozby a ze zranitelnosti zájmu, je možno posoudit na základě tzv. analýzy rizik, která vychází i z posouzení naší připravenosti hrozbám čelit.“ (Bezpečnostní strategie ČR, 2003)

„Riziko je matematická pravděpodobnost, že za určitých definovaných podmínek nastane poškození zdraví, nemoc nebo smrt. Kvantitativně se pohybuje od 0 (poškození nenastane) do 1 (poškození nastane ve všech případech).“ (EBOZP.CZ)

Podle Smejkala a Raise (2013, s. 90) je riziko:

- *„Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.*
- *Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.*
- *Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.*
- *Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného.*

- *Situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti.*
- *Nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko).*
- *Nebezpečí chybného rozhodnutí.*
- *Možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko).*
- *Neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko).*
- *Střední hodnota ztrátové funkce.*
- *Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému.*
- *Kombinace pravděpodobnosti události a jejího následku.“*

Management rizik je sestava preventivních činností, které slouží k identifikaci, ocenění a minimalizaci nebo optimalizaci rizik. Disciplína management rizik zahrnuje minimálně analýzu rizik, jejich hodnocení a řízení.

Analýza rizik je systematická identifikace potencionálního nebezpečí s cílem stanovit kvalifikovaný odhad rizik s ohledem na ochranu života, zdraví, majetku a životního prostředí.

Hodnocení rizik je proces vytváření úsudku o dopadech rizik a jejich přijatelnosti na základě analýzy rizika. Do úvahy se berou sociální, ekonomická i ekologická hlediska.

Řízení rizik je proces rozhodování a realizace případných rozhodnutí pro zvládnutí nebo snížení rizik (v praxi se používá nezávisle na termínu „management rizik“, který je obsahově podobný s rozdílem, že „management“ je chápán jako disciplína, řízení je chápán jako proces).

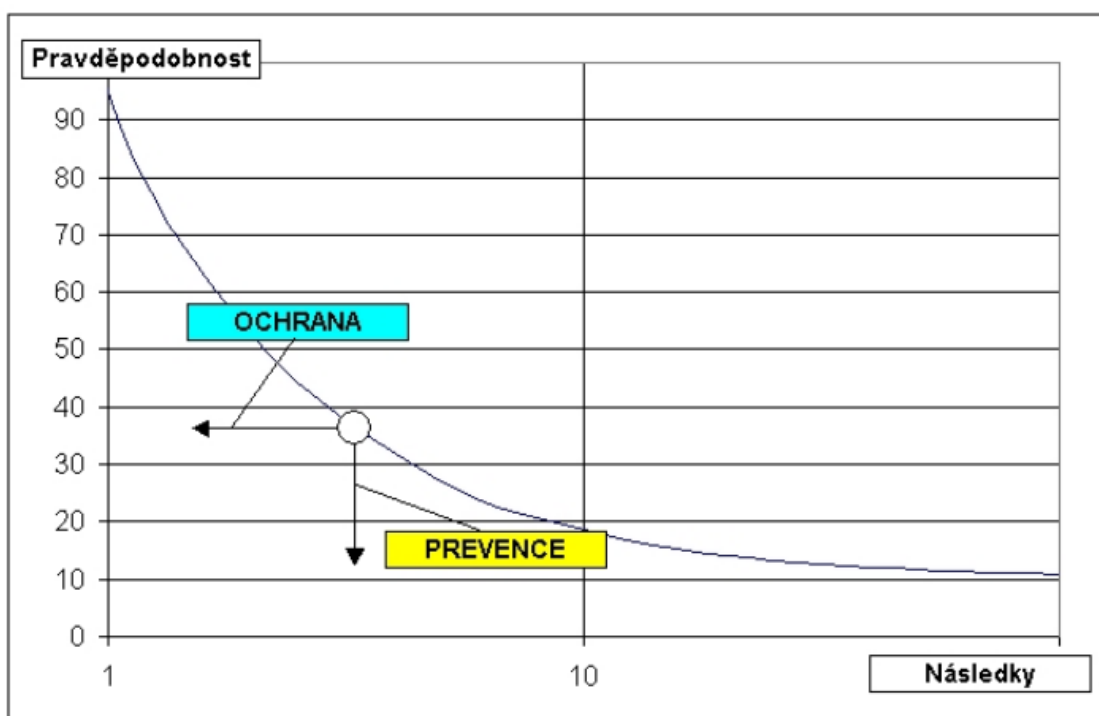
Posuzování rizik je analýza rizik spojená s jejich hodnocením. Procesům analýzy, hodnocení a posuzování rizik se říká management rizika.

Proces managementu rizika vyhodnocuje výsledky analýz rizika s kritérii jejich přijatelnosti (v sociální, legislativní, politické a ekonomické rovině). Proces rozhoduje o metodách a realizuje případná opatření ke snížení rizik. Součástí procesu je také sledování přijatých opatření (Šídlo, 2011, s.1-2).

Rizika, která jsou součástí podnikání, mohou mít na život společností velmi významný dopad. Z tohoto důvodu je důležité věnovat této problematice přiměřenou pozornost.

3.3. Životní cyklus rizika

Rizika a jejich životní cyklus je možné popsat dvěma způsoby. První z nich je tzv. riziková funkce, která zobrazuje vzájemnou závislost mezi pravděpodobností rizika a jeho následky. Příklad rizikové funkce znázorňuje následující obrázek.



Obrázek 2: Riziková funkce (Zdroj: Šídlo, 2011)

Z výše uvedeného je vidět, že řídit riziko je možné dvěma nezávislými způsoby, kterými jsou:

- Snižování dopadů rizika (jeho následků).
- Snižování pravděpodobnosti výskytu rizika.

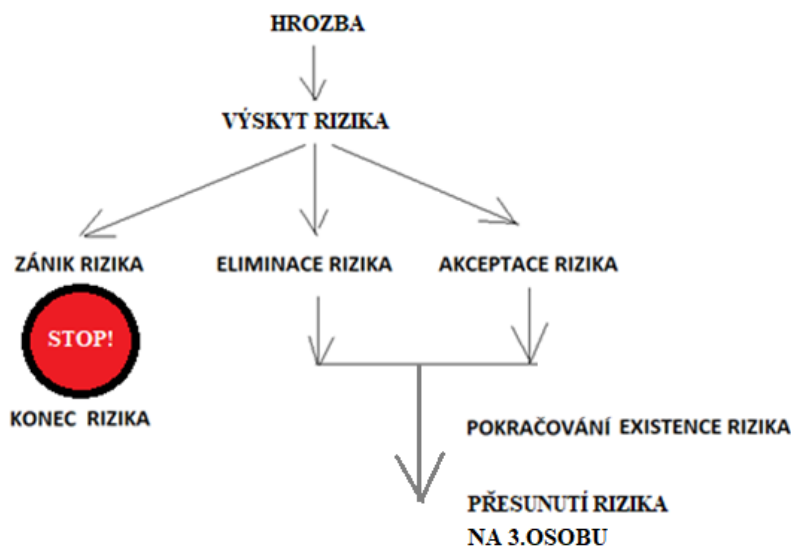
Z pohledu životního cyklu rizika lze říci, že jejich přesun pod křivku rizikové funkce (tedy snaha snížit pravděpodobnost nebo dopad) představuje základní úkon v existenci každého rizika. Pokud se nám podaří proměnit identifikované riziko v pouhý případný problém, máme v podstatě vyhráno (Šídlo, 2011).

Z pohledu životního cyklu není možné riziko a jeho vliv na firmu zcela přesně predikovat. Pravděpodobnost jeho výskytu a závažnost jeho dopadu jsou proměnnými, které lze jen odhadovat.

Firma, její fungování i její okolí jsou proměnnými, které se neustále mění. Z tohoto důvodu nemáme k dispozici žádný spolehlivý nástroj, kterým by bylo možné všechna firemní rizika eliminovat. Není tedy možné vést společnost takovou cestou, na které žádná rizika nehrozí a během které nebude firma čelit neočekávaným situacím. Možné je ale rizika ve firmě řídit a co nejlépe firmu připravit na jejich výskyt a na jejich případný dopad.

Základní chronologie výskytu rizika odpovídá tomuto postupu:

1. Hrozba, která generuje riziko (některé existující aktivum firmy generuje hrozbu).
2. Výskyt rizika (konkrétní existující hrozba představuje reálné riziko).
3. Eliminace/akceptace rizika/zánik rizika (pomocí procesů řízení rizik může být riziko eliminováno (a), může být akceptováno (b), může být přesunuto jinam (c) nebo může zaniknout (d)).



Obrázek 3: Životní cyklus rizika (Zdroj: vlastní zpracování)

Hodnota rizika

Hodnotu rizika je možné vyčíslit jako součin pravděpodobnosti toho, že k riziku dojde, a finanční škody, kterou riziko může způsobit. Matematicky je možné hodnotu vyjádřit podle vzorce:

$$\mathbf{HR = P \times D, \text{ kde:}}$$

HR – hodnota rizika

P – pravděpodobnost výskytu

D – dopad v Kč

(Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 85)

3.4. Proces řízení rizik

Řízení rizik je proces, resp. sada procesů, pomocí kterých chceme dostat rizika ve firmě pod kontrolu. Co je pod kontrolou, to může být řízeno a co je řízeno, může představovat menší problém pro management firmy i její vlastníky. Proces řízení rizik začíná jejich identifikací (1. krok), pokračuje jejich analýzou (2. krok) a následně podle výsledku analýzy se jednotlivá rizika akceptují, redukují nebo mitigují (3. krok).

Samotnými procesy řízení rizik se snažíme predikovat pravděpodobnost výskytu rizik, identifikovat je, posoudit jejich reálné dopady (finanční, ekonomické apod.) a rozhodovat, jestli je možné (a jestli to takto chceme) nalezená rizika omezit a rozhodnout o implementaci vhodných opatření, s jejichž pomocí je možné pravděpodobnost výskytu rizik snížit na přijatelnou úroveň, redukovat jejich dopady nebo ideálně oboje současně (což zdaleka ne vždy je možné).

Řízení rizik se věnujeme dvěma způsoby:

- a) **Jednorázově** (zákaznický projekt, zakázka, plánovaná událost v životě firmy (například stěhování) atd.

Pro řízení rizik u jednorázových aktivit se doporučují tyto 4 kroky:

- *vymezit danou oblast* (definovat oblast, pro kterou chceme rizika řídit),
- *identifikovat rizika* (určíme rizika, která odpovídají vymezené oblasti),
- *analyzovat rizika* (rizika posoudíme a klasifikujeme pravděpodobnost jejich vzniku a současně možné dopady),
- *ošetřit rizika* (navrhujeme a implementujeme opatření, která budou redukovat pravděpodobnost vzniku hrozeb. Vyčíslíme náklady, určíme reálné termíny

implementace a podle potřeby přijmeme rozhodnutí, která určí, zda budeme riziko mitigovat, zda se jej budeme snažit přesunout jinam nebo zda budeme akceptovat příslušné hrozby a jejich případné dopady).

- b) **Opakovaně** (u všeho, co má opakovaný iterační charakter, například výrobní procesy, řízení projektů, zákaznický servis apod.)

Pro řízení rizik u opakovaných aktivit se doporučuje 5 kroků:

- *první 4 kroky jsou shodné jako u řízení jednorázových rizik (vymezení, identifikace, analýza a ošetření),*
- *monitorovat rizika* (nastavit a spustit mechanismus průběžného monitoringu pomocí něho:
 - a. identifikovat nové nebo měnící se hrozby (jakmile dojde ke změně),
 - b. zavést interní proces, který provede scan dané oblasti (v pravidelných intervalech) s cílem ověřit aktuálnost již dříve nalezených rizik a jejich dopadů,
 - c. ověřit, zda opatření, která vedou k ošetření rizik, jsou stále účinná).

3.5. Identifikace rizik

Identifikace rizik je prvním krokem procesu řízení rizik. Používá techniky, kterými se identifikují:

- hrozby (cokoliv, co může mít vliv na aktiva, považujeme za hrozbu),
- aktiva (vše, co má hodnotu pro firmu – produkt, služba apod. - považujeme za aktivum).

Základním aspektem aktiva je jeho hodnota, která se posuzuje s ohledem na jeho pořizovací cenu, na náklady, které souvisí s náhradou/výměnou/obnovou a na význam, který aktivum má pro společnost.

Podle Koreckého a Trkovského (2011, s. 209) patří mezi metody identifikace rizik:

- **SWOT analýza** (analýza silných a slabých stránek pro přesnější identifikaci podnikových aktiv i hrozeb),
- **analýza předpokladů a omezení** (je možné ji získat prostřednictvím studie proveditelnosti),

- **metody pro identifikaci a analýzy poruch a nebezpečí** (analýza negativních následků výroby, dodávek a užití produktů a služeb, se zaměřením na bezpečnost a spolehlivost),
- **metody získávání informací** (Brainstorming, strukturované rozhovory, technika nominální skupiny, diskuse s experty, diagramy příbuznosti, metoda Delphi, dotazníky) – metody s různými postupy, jejichž cílem je získat kvalifikované informace potřebné k analýze rizik,
- **posouzení dokumentace a báze znalostí** (porovnání dostupné dokumentace se zkušenostmi z minulých projektů),
- **kontrolní seznamy** (check-listy aktivit, které je potřeba provést. Seznam napomáhá přesnější identifikaci rizik v jednotlivých krocích a oblastech),
- **analýza kořenových příčin** (pochopení prvotních příčin vždy vede k lepšímu pochopení existujících rizik),
- **diagramy** (analýza příčin a důsledků, diagramy vlivů, systémové a procesní diagramy, diagramy a analýza pole sil). Používají se různé techniky a diagramy, které pomocí vizualizace příčin a důsledků vedou k lepšímu pochopení vzájemných vazeb, což znamená hlubší pochopení oblasti.

3.6. Analýza rizik

Identifikovaná rizika je možné analyzovat těmito metodami:

Analýza škod – cílem je odhadnout škody, které může daná hrozba a zranitelnost způsobit (například finanční, reputační, termínové apod.).

Analýza hrozeb a zranitelnosti – klíčovým parametrem hrozby je úroveň (míra) jejího dopadu. Součástí analýzy hrozeb a zranitelnosti je měření pravděpodobnosti, že k dané události/jevu/škodě dojde. Metody pro analýzu rizik pracují s pravděpodobností (posuzují, do jaké míry je pravděpodobné, že hrozba reálně nastane), s nebezpečností (měří míru dopadu) a s motivací (jednotlivec nebo skupina, která by mohla hrozbu aktivovat, může mít různou míru motivace pro své jednání).

Měření rizik – rozlišujeme 2 základní metody měření rizik:

- a) *kvantitativní* (náročnější, pomalejší, ale přesnější) – číselně vyjadřujeme hodnotu založenou na frekvenci výskytu hrozby a na jejím dopadu,

- b) *kvalitativní* (pracuje s vícestupňovou škálou hodnot v pevně daném intervalu možností, například „malé – střední – velké“).

V praxi se často k měření rizik používá kombinace obou metod, která představuje nejlepší cestu k optimálnímu poměru „rychlost – přesnost – nákladovost“.

„V případě jednotlivce měříme riziko podle pravděpodobnosti nepříznivé odchylky od výsledku, v němž doufáme.“ (Smejkal, 2013, s. 106)

„Čím vyšší je pravděpodobnost, že k nepříznivé události dojde, tím větší je pravděpodobnost odchylky od výsledku, v němž doufáme, a tím větší je tedy riziko.“ (Smejkal, 2013, s. 106)

Mezi další metody analýzy rizik (z hlediska managementu projektu) patří podle Doležala, Máchala a Lacka (2012, s. 90):

- metoda RIPRAN

Metoda se skládá ze 4 kroků:

1. *identifikace nebezpečí* projektu (zaznamenané parametry „HROZBA“- „SCÉNÁŘ“- „POZNÁMKA“),
2. *reakce na rizika* projektu (sestavují se opatření pro snížení hodnoty rizik na nižší akceptovatelnou úroveň),
3. celkové *posouzení rizik* projektu (vyhodnocuje se celková rizikovost projektu).

Tato metoda je vhodná pro zkušené týmy s dostupnými podklady o projektu a statistickými údaji použitelnými pro kvantifikaci rizik z minulých projektů,

4. *kvantifikace rizik* projektu (rozšíření o pravděpodobnost, dopad a hodnotu rizika).

- skórovací metoda s mapou rizik

Metoda obsahuje 3 fáze:

1. identifikace rizika,
2. ohodnocení rizika,
3. návrhy na opatření ke snížení rizika.

Metoda využívá metodu Team Delphi (každý člen týmu vyhodnocuje rizika zvlášť a celkové riziko se počítá jako aritmetický průměr jednotlivých vyhodnocení).

- technika stromů rizik
Rizika se v této metodě zaznamenávají jako strom, kořenem nahoru a korunou dolů.
- metoda FRAP
Analýza rizik se v této metodě provádí pomocí tzv. facilitátora/podporovatele, který analýzu řídí a který pokládá členům týmu ověřovací a zjišťovací otázky.
- analýza citlivosti
Pomocí stanovení nejistých předpokladů a jejich změn se vyhodnocují procentuální odchylky jednotlivých ukazatelů rizik.
- metoda simulování a modelace
V rámci této metody se sestavuje matematicko-logický model soustavy zvažovaných rizik, se kterým se následně pracuje. Tato metoda předpokládá netriviální znalosti v oblasti matematického modelování.
- metoda plánování scénářů
V této metodě se vytvářejí alternativní scénáře dalšího vývoje, ve kterých se odhaduje další vývoj rizik a jejich dopadů.

Mezi nejpoužívanější kvalitativní metody analýzy rizik patří podle Smejkal V., Raise K., (2013, s. 113):

- *metodiky z oblasti bezpečnosti informací a informačních systémů* (CRAMM, COBRA, MELISA, @RISK, RiskPAC, RiskWatch apod.).
- *CRAMM* (CTTA Risk Analysis and management Methodology) – je nejznámější kvalitativní metodikou. Je založena na hodnocení seskupených systémových aktiv a k nim přiřazených hrozeb,
- *metoda účelových interview* (Delphi) spočívá ve více-iteračním dotazníkovém šetření s jednotlivými zástupci respondentů, kteří se vzájemně neovlivňují. Odstranitelnou slabinou metody je absence finančního vyjádření analyzovaných rizik (řeší se v následných iteracích, kdy jsou první výstupy statisticky zpracovány a znovu předloženy respondentům k (pře)hodnocení a validaci).
- *RiskPAC* (je vhodná pro automatizaci zpracování a hodnocení formulářového sběru dat (dotazníky)),
- *@RISK* (tabulkové zpracování nad vytvořeným modelem, je založena na pravděpodobnostním rozdělení hrozeb a rizik).

- *RiskWatch* (je založena na simulaci změny parametrů analyzovaných rizik systému).

3.7. Redukce, akceptace a mitigace rizik

Třetím krokem procesu řízení rizik je reakce na výsledek vyhodnocení rizik z předchozího kroku. V zásadě existují 3 možné varianty, jak lze na identifikovaná a analyzovaná rizika reagovat:

- a) **eliminace** rizik (v této variantě se snažíme podniknout kroky, které riziko zcela odstraní),
- b) **redukce/mitigace** rizik (v této variantě se snažíme snížit pravděpodobnost výskytu rizika nebo jeho dopadu),
- c) **akceptace** rizik (v této variantě jsou rizika přijata, jak jsou, a není na ně nijak reagováno).

4. Řízení rizik ve společnosti IKEA

Zájem společnosti IKEA o problematiku řízení rizik je identifikovatelný například z popisu pracovní náplně u jedné z otevřených pozic ve společnosti.

„Váš přehled v oblasti řízení rizik a včasná varování jsou zárukou růstu celé skupiny IKEA. Při své práci se zaměřujete na ochranu a posilování značky IKEA prostřednictvím bedlivého soustředění na řízení rizik, ochranu dat, soulad se zákony, obchodní operace a ochranu zdraví a bezpečnost. Dohlížíte na dodržování zákonů a povědomí o rizicích, čímž pomáháte chránit náš majetek, kolegy, zákazníky a návštěvníky.“ [7]

Společnost IKEA je velkou firmou s mezinárodní působností a oblasti řízení rizik se z logických důvodů nemůže vyhnout. Její prodejny a prodejní řetězce v různých zemích čelí různým rizikům, z nichž některá lze predikovat a mitigovat dopředu, na jiná se nijak zvlášť připravit v předstihu nejde.

4.1. Projekt a jeho základní plány

„Projektový management neboli řízení projektů či management projektů je metodika, která se využívá pro realizaci projektů – od nápadu nebo myšlenky na vytvoření „něčeho“, přes procesy naplánování až po skutečné vytvoření, zavedení nebo uskutečnění „něčeho“ a jeho předání do využívání.“ (Projektový management a potřebné kompetence, 2010, s. 23)

4.1.1. Definice pojmu projekt

Různé knižní zdroje definují pojem „projekt“ různými způsoby, význam termínu je ale většinou velmi podobný.

„Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektové cíle) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“ (Projektový management podle IPMA, 2012, s. 422)

Projekt je tedy plánovanou řízenou činností, na jejímž výstupu je nějaký produkt, služba nebo jiný výsledek, který odpovídá termínem, svým rozsahem a svými náklady předem schválenému výstupu. Tyto tři provázané a vzájemné závislé faktory představují klíčové vlastnosti a parametry každého projektu a tvoří tzv. projektový troj-imperativ.



Obrázek 4: Troj-imperativ projektu (Zdroj: Musil, 2020)

V České republice působí Společnost pro projektové řízení, která je českým národním členem IPMA (Mezinárodní sdružení národních asociací projektových manažerů, jejímž posláním a cílem je podpora projektového řízení pro zajištění úspěchu realizovaných projektů).

V souvislosti s vývojem projektového řízení se i v ČR ukotvily základní pojmy, jako je „podnikatelský projekt“ vnímaný jako dočasná aktivita, která sjednocuje úsilí různých odborností s jednoznačným cílem. Projekt je většinou pouze jednorázovou záležitostí s určitými specifiky, kterými jsou nákladové a časové cíle apod. K obecným charakteristikám projektu patří podle Dolanského (2006) například:

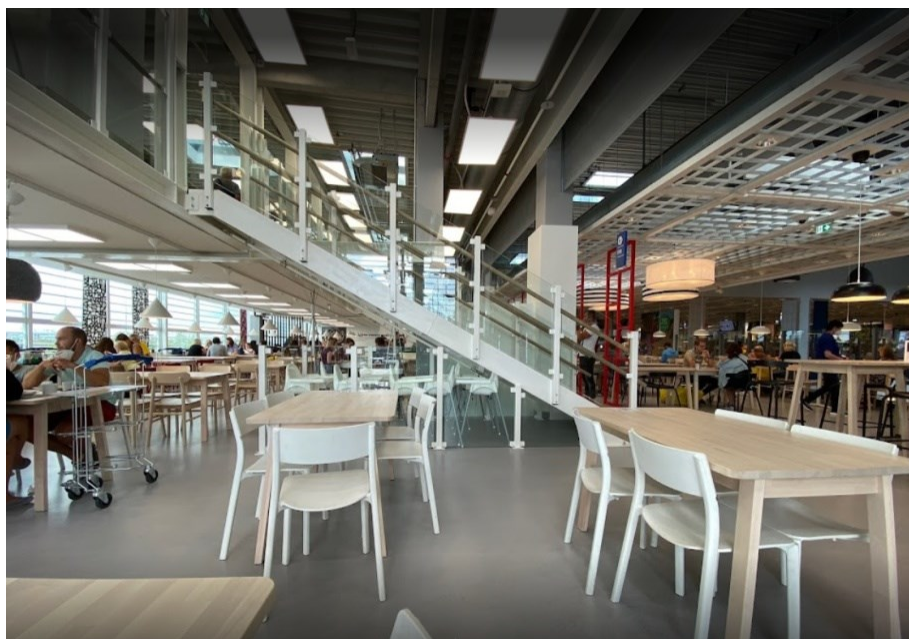
- projekt je formulován jako koncepce s počátkem a koncem,
- projekt představuje snahu o dosažení změny v souvislosti s prováděním činností, které vedou k vytvoření produktu nebo směřující k zavedení nové technologie,
- projekt je pracovní proces, který směřuje k dosažení stanovených cílů, kdy projekt prochází mnoha etapami a fázemi,
- projekt je periodicky opakující se práce, jako je každodenní rutinní práce.

4.1.2. Popis vybraného projektu

Projektem, kterému se tato práce věnuje, je přestavba části prodejny společnosti IKEA na Zličíně. Prodejna byla otevřena a praktický provoz byl zahájen v roce 1996. Zájem veřejnosti o výrobky IKEA, který pravidelně přivádí do prostor prodejny na Zličíně velké množství zákazníků, je každoročně velký (podle společnosti IKEA Centres, která provozuje obchodní centra v jednotlivých zemích, navštíví ročně prodejny IKEA 90 milionů zákazníků).

Gastro-část prodejny na Zličíně přestala v posledních letech kapacitně zvládat provoz tak, aby zákazníci nebyli zdržováni čekáním na volná místa u stolů v restaurační části. Vybavení kuchyňské části po letech provozu zastaralo a přestalo odpovídat moderním trendům. Prostory zaměstnanecké kantýny se ukázaly být nedostatečnými z provozního hlediska i vyšší počet zaměstnanců prodejny ve srovnání se začátky fungování prodejny v 90. letech podpořil rekonstrukci této části.

Tento problém se společnost IKEA rozhodla řešit a tuto část prodejny zmodernizovat, a tím vyjít vstříc požadavkům zákazníků a moderní doby.



Obrázek 5: IKEA Zličín – jídelna (Zdroj: IKEA, 2021)

4.1.3. Cíle projektu

Z pohledu řízení projektu je hlavním cílem projektu modernizovat kuchyňskou a restaurační část prodejny. Dílčími projektovými cíli projektu jsou:

- vyměnit kuchyňské spotřebiče za moderní typy s rychlejším tepelným zpracováním potravin, vařením v páře, nižší energetickou spotřebou a jednodušším úklidem,
- upravit dispozici kuchyňské a restaurační části tak, aby se zvětšil prostor pro jídelní stoly (80 míst u jídelních stolů) a pro zázemí obslužného personálu (120 m²),
- koupit a instalovat sběrný pás pro použité nádoby.

Obecnými projektovými cíli jsou:

- dodržet rozsah dodávky projektu (Projekt má přesně určené cíle, kterých má dosáhnout na svém výstupu. Cíle jsou popsány i z hlediska kvality všech dodávek.),
- dodržet rozpočet projektu (Součástí projektu je finanční plán, který říká, kolik bude každá dílčí dodávka stát. Projektový manažer bude realizaci hlídat, aby celkový rozpočet nebyl překročen.),
- dodržet termíny projektu (Všechny projektové etapy, dodávky a subdodávky mají v harmonogramu realizace pevně stanovený termín, kdy mají být zrealizovány a dodány. Některé dodávky jsou vzájemně závislé a projektový manažer musí dohlížet na hladký průběh realizace, aby nedokončené dodávky neblokovaly realizaci jiných dílčích dodávek a celkové náklady projektu se tak nezvyšovaly.),
- dodržet kvalitu dodávek projektu (Jednotlivé dílčí práce a dílčí dodávky mají stanovenou kvalitu svého provedení. Podobně jako to platí u rčení o „nejslabším článku řetězu“, i zde rozhoduje o kvalitě projektu jeho nejméně kvalitní část.).

Řízení projektu bylo svěřeno internímu projektovému manažeru. Řízení projektu je hierarchické, což znamená, že projektový manažer firmy IKEA přímo řídí dodávky, které realizují zaměstnanci firmy (například dodávky kuchyňského vybavení) a jemu podřízení jsou manažeři třetí strany, kteří řídí dodávky, na které firma IKEA nemá vlastní kapacity nebo potřebné know-how (například stavební práce).

Dílčími výsledkovými cíli projektu na jeho výstupu jsou:

- **přestavěná restaurace** (do modernější podoby),
- **modernizovaná kuchyně** (výměna částečně zastaralého technického zázemí),

- **přestavěná kantýna pro interní zaměstnance** (rozšířením kuchyňské části se zmenšil prostor pro zaměstnaneckou kantýnu, kterou je potřeba dispozičně upravit),
- **zvýšená kapacita jídelní části restaurace pro zákazníky** (jeden z klíčových motivů celé rekonstrukce, který se negativně projevuje formou reputačního rizika společnosti IKEA),
- **zmodernizovaný interiér restaurace** (po 25 letech provozu restaurace je potřeba přizpůsobit stoly, jejich počty, vzdálenosti mezi nimi, odkládací místa pro posuvný sběrný pás apod., tak aby vše vyhovovalo současným moderním technickým, logistickým i designovým požadavkům),
- **nového mezonetového patra** (zvýšení kapacity restaurační části jídelny),
- **instalovaný sběrný pás pro podnosy zákazníků** (pro zvýšení komfortu jídelny a rychlosti odbavování klientů, kteří jídelnu opouštějí, což se projeví na vyšší dostupnosti míst k sezení u jídelních stolů),
- **instalované nové stroje a technologie pro kuchyňský provoz** (výměna některých kuchyňských zařízení vyžaduje stavební a další technické úpravy prostorem /nová elektroinstalace, nové rozvody vody).



Obrázek 6: IKEA Zlín – samoobslužný výdej jídel, (Zdroj: IKEA, 2021)

4.1.4. Logický rámec projektu

„LR, logframe, logická rámcová matice – LRM, slouží jako pomůcka při stanovování základních parametrů projektu. Je součástí metodiky návrhu a řízení projektu označované jako „Logical Framework Approach (LFA)“, která uceleně řeší

přípravu, návrh, realizaci i vyhodnocení projektu.“ (Logický rámec – základní nástroj pro návrh projektu, PM Consulting, dostupné online z <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/logicky-ramec>)

Logickým rámcem myslíme jednoduchý a stručný popis projektu, který zachytí logické vazby a jejich základní parametry. Většinou mívá podobu tabulky, ve které se navrhovatelé projektu snaží popsat přínosy projektu, jeho cíle, výstupy a dílčí činnosti, které má dodat, a u každé kategorie uvést její objektivní indikátory (ukazatele), zdroje informací, kterými půjde dané parametry a jejich stav ověřit. Někdy se k logickému rámci projektu připojují předpoklady, které jsou pro danou oblast/kategorii nezbytné a někdy také rizika, která u jednotlivých cílů hrozí, tedy mohou bránit k jejich dosažení.

Logický rámec je dokument, který se někdy sestavuje před samotným rozhodnutím o realizaci projektu, jindy v čase přípravných prací, kdy je o projektu již rozhodnuto (například na základě tzv. projektové karty), ale vlastní projekt ještě neodstartoval.

V obou případech slouží logický rámec projektu projektovému manažeru i všem ostatním stakeholderům projektu po dobu konání projektu jako podpůrný řídicí dokument, od kterého by se projekt neměl odchýlit.

Logický rámec projektu rekonstrukce části prodejny IKEA prezentují v následující tabulce.

	Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje a prostředky pro ověření	Předpoklady
Účel/závěr projektu	Vyšší počty uspokojených návštěvníků restaurace	Minimálně 90 procent pozitivních smajlíků na odečtovém strojků spokojenosti u východu z jídelny	Počítadlo zákazníků u vstupu do jídelny a elektronická evidence vydaných jídel	
	Lepší pracovní prostředí pro zaměstnance	120m ² plocha pro zázemí obslužného personálu	Měření souladu mezi projektovou dokumentací stavební částí a realizovanými stavebními úpravami	
	Marketingové využití rekonstrukce	Reklama na sociálních sítích s fotografiemi gastro-prostor po rekonstrukci	Kontrola účtů firmy IKEA na sociálních sítích. Odezva zákazníků.	
	Větší restaurace s vyšší kapacitou strávníků	Denní průměr 400 vydaných jídel	Gastro-evidence na pokladně	
	Modernější kuchyně	Interní hodnocení kvality	Hodnocení gastro útvarů	
	Rychlejší odbavení zákazníků	120 vydaných obědů za 1 hodinu	Měření výdeje v exponovaných dnech	
Hlavní cíl projektu	Zmodernizování celého gastro-oddělení IKEA Zličín	Navýšení kapacity oddělení jak pro zákazníky, tak pro zaměstnance. Zakoupení nové kuchyňské technologie.	Projektová kontrolní komise	Modernější prostředí restaurace, usnadnění práce zaměstnanců, více obslužených zákazníků

Dílní výstupy projektu	Rekonstruovaná jídelní část	Více obslužených zákazníků z důvodu rychlejšího výdeje jídel	Měření počtu vydaných jídel týdně, a porovnání s týdenním výdejem jídel z předešlých let.	Dostatek finančních prostředků
	Nové mezonetové patro	Navýšení kapacity restaurace o 20 % oproti předešlému stavu	Navýšení kapacity pro zákazníky z 400 míst na 480 míst	Technické řešení pro zavěšení mezonetového patra
	Rekonstrukce kantýny pro zaměstnance	Více místa pro zaměstnance. Navýšení kapacity o 20 %	Navýšení kapacity z 50 míst na sezení na 60 míst	Dostatek místa pro sezení
	Sběrný pás pro nádobí	Rychlejší odbavení zákazníků se špinavým nádobím	Počet umytého nádobí za hodinu	Dostatečný počet odbavených jídelních táčů
Aktivity v projektu	Stavební práce	Dokončené stavební práce dle harmonogramu	Projektové kontrolní dny	Správně navržený projekt, dostatek financí
	Instalace sběrného pásu na nádobí	Nainstalovaný sběrný pás	Projektové kontrolní dny	Dostatek financí a volný prostor pro instalaci pásu
	Instalace kuchyňských zařízení	Funkční kuchyně	Projektové kontrolní dny	Dostatek financí
	Vybavení a zařízení jídelny	Plně zařízená jídelna a kantýna	Projektové kontrolní dny	Dostatek místa a financí
			Vyhotovený správný plán projektu, dostatek financí a finančních rezerv, schopný řídicí tým projektu.	

Tabulka 2: Logický rámec projektu rekonstrukce prodejny IKEA (Zdroj: vlastní zpracování)

4.1.5. Zainterесované strany projektu

Projekt má několik stakeholderů (zainterесovaných stran), které na realizaci projektu a jeho dodávkách participují. Jejich řízení má na starosti projektový manažer firmy IKEA, který má celý projekt na starosti.

Termínem „stakeholderi“ myslíme všechny subjekty, které jsou do realizace projektu nějakou formou aktivně zapojeny, nebo které projekt a jeho provedení ovlivní. Cílem jejich řízení je minimalizovat až eliminovat jakékoliv potenciální negativní dopady, které se v projektu mohou projevit.

Mezi stakeholdery projektu rekonstrukce části prodejny patří:

- management společnosti IKEA (IKEA Central),
- sponzor projektu (finanční ředitel české pobočky IKEA Česká republika),
- zaměstnanci prodejny IKEA Zličín (kde projekt probíhá),
- manažeři stavebních firem (kteří budou dodávat dílčí stavební práce),
- veřejnost (zákazníci, kteří mají být hlavními uživateli výstupů projektu).

Ve skupině stakeholderů jsou rovněž zástupci klíčových dodavatelských firem, jejichž dodávky mohou výsledek projektu ovlivnit.

Součástí řízení stakeholderů je i řízení komunikace, která může ovlivnit chování jednotlivých zapojených stran. Jako cíle komunikačních matric projektu bylo určeno:

- rychlá stručná komunikace o všech změnách v projektu (včetně plánovaného postupu projektu),
- zajištění přístupu stakeholderů k aktuálním informacím o průběhu projektu (pravidelný reporting na týdenní bázi),
- eskalace problémů v projektu (nedodržení termínů nebo kvality dílčích dodávek, změny cen, rizika proměnná ve škody apod.),
- vymezení komunikačních kanálů (telefon, telekonference, komunikace e-mailem),
- pravidelné projektové odečty (schůzky stakeholderů v 14denní frekvenci).

Ze strategického pohledu bylo řízení stakeholderů nastaveno od začátku běhu projektu tak, aby se všechny zainterесované stany cítily být součástí projektu, vnímaly stejné

sdílené cíle a věděly, že mohou otevřeně komunikovat o všem, co potřebují nebo, co je tíží.

4.1.6. Fáze projektu

Fáze projektu bude rozdělena na 3 úrovně. První úroveň bude popisovat hlavní cíl projektu. Druhá úroveň projektu spočívá v rozdělení hlavního cíle projektu na menší dílčí části, tedy výsledky. V třetí úrovni budou popsány jednotlivé výsledky a jejich rozdělení do menších celků včetně časového rozvržení. Časový plán se pak popisuje pro celý projekt a je obsažen v samostatné kapitole.

První úroveň projektu – Hlavní cíl projektu

Hlavním cílem celého projektu je zmodernizovat restauraci pro zákazníky IKEA. Modernizace se bude týkat i přidružené kuchyně a kantýny pro zaměstnance, která je oddělená od restaurace. Modernizace spočívá v navýšení kapacity pro zákazníky i personál. Dalším zmodernizováním by měla být výměna starých technologií v kuchyni za novější.

Druhá úroveň projektu – WBS

Realizace projektu je rozfázována do několika po sobě jdoucích etap. Jejich návaznost je uvedena ve zjednodušené WBS (Work Breakdown Structure) tabulce. Každá etapa má v tabulce stanovenou plánovanou dobu trvání, která se uvádí v montážních dnech (MD). Montážní etapy na sebe většinou navazují.

Číslo fáze	Projektová fáze	Plánovaná doba trvání
1.	Vyklizení rekonstruované části prodejny	1MD
2.	Stavební práce	95MD
3.	Instalace sběrného pásu na nádoby	3MD
4.	Instalace kuchyňských zařízení	12MD
5.	Vybavení a zařízení jídelny	2MD
6.	Testovací provoz	3MD

Tabulka 3: Projektové fáze rekonstrukce části prodejny IKEA (Zdroj: vlastní zpracování)

Před-projektové práce (studie realizovatelnosti, projektová karta, projektové plány, návrh harmonogramu, sestavení projektového týmu, alokace projektových zdrojů, uzavření smluv s dodavateli apod.) nejsou dle interní metodiky řízení projektů součástí samotného projektu. Ten začíná až první schůzkou projektového týmu a končí předáním výstupů projektu jeho sponzorovi.

Na konci každé fáze je plánováno vyhodnocení končící fáze s následným reportingem sponzorovi projektu. Součástí tohoto kroku je rovněž revize registru rizik se zaměřením na další (nejbližší) fázi.

Třetí úroveň projektu

Poslední úroveň projektu popisuje jednotlivé dílčí cíle projektu, který jsou seřazeny podle postupného splnění. Tyto úseky lze dobře kontrolovat a zjišťovat případné problémy, chyby, časové zpoždění, anebo odhalovat možná rizika celého projektu.

Jednotlivé dílčí cíle projektu
Zahájení projektu
Vyklizení rekonstruované části prodejny
Stavební práce
Elektroinstalační práce
Voda a kanalizace
Dokončení mezonetu
Dokončení stavebních úprav (kuchyně)
Dokončení stavebních úprav (jídlna)
Dokončení stavebních úprav (kantýna)
Instalace sběrného pásu
Navezení technologie
Montáž + zapojení
Instalace kuchyňských zařízení
Zapojení nové mycí linky
Napojení nové mycí linky na sběrný pás
Zavezení a instalace dalších kuch. zařízení
Vybavení a zařízení jídelny
Navezení nábytku pro stolování
Testovací provoz
Ukončení projektu

Tabulka 4 : Dílčí cíle projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

4.1.7. Časový plán

Časový plán projektu, tedy jeho harmonogram, byl sestaven před zahájením projektu poté, co byly známy dostupné zdroje projektu a byly zajištěny potřebné finanční prostředky pro jeho realizaci. Harmonogram projektu byl realizován dvouúrovňově.

V první úrovni je celkový (blokový/globální) harmonogram projektu, kde jsou zastoupeny všechny dodávky. Dílčí harmonogramy stavebních prací nejsou součástí „velkého harmonogramu“, protože tyto práce (a materiál) dodávají na klíč externí firmy.

Projektový manažer zanesl do celkového harmonogramu jen takové dílčí stavební dodávky, které je možné zkontrolovat opticky bez odborné znalosti (jako je například naskladnění stavebního materiálu). Důvodem tohoto postupu je skutečnost, že stavební práce si projektově řídí manažeři stavebních týmů externích firem a projektový manažer globálního projektu IKEA potřebuje znát pouze klíčové termíny z kontrolních důvodů, aby měl přehled nad tím, že stavební práce pokračují v souladu s projektovým harmonogramem.

Výjimkou jsou elektroinstalace a instalatérské práce. Tyto činnosti jsou v tabulce uvedeny jako podetapa stavebních prací. Tyto práce se musí provádět podle potřeb jednotlivých stavebních úprav. Globální harmonogram s klíčovými termíny realizace projektu ukazuje následující tabulka.

AKTIVITA		
ID	Název	Termín dokončení prací
	Zahájení projektu	D
1.	Vyklizení rekonstruované části prodejny	D+1
2.	Stavební práce	D+103
2.1.	Elektroinstalační práce	D+55
2.2.	Voda a kanalizace	D+62
2.3.	Dokončení mezonetu	D+72
2.4.	Dokončení stavebních úprav (kuchyně)	D+84
2.5.	Dokončení stavebních úprav (jídlna)	D+91
2.6.	Dokončení stavebních úprav (kantýna)	D+91
3.	Instalace sběrného pásu	D+106
3.1.	Navezení technologie	D+104

3.2.	Montáž + zapojení	D+105
4.	Instalace kuchyňských zařízení	D+109
4.1.	Zapojení nové mycí linky	D+107
4.2.	Napojení nové mycí linky na sběrný pás	D+108
4.3.	Zavezení a instalace dalších kuch. zařízení	D+109
5.	Vybavení a zařízení jídelny	D+121
5.1.	Navezení nábytku pro stolování	D+119
6.	Testovací provoz	D+123
	Ukončení projektu	D+126

Tabulka 5: Základní harmonogram projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Celkové trvání projektu je naplánováno na 126 dní. Mezi základní předpoklady jeho úspěšné realizace patří tyto klíčové aspekty:

- dodavatelé dodrží nasmlouvané termíny,
- výrobci a dodavatelé stavebních materiálů nezdrazí zásadním způsobem své produkty (u některých materiálů byl smluvně nastaven princip určení ceny v době objednávky, protože dodavatelé stavebních prací odmítli nést riziko spojené s nedostupností materiálů a růstem jejich cen, které neovlivní),
- vládní ani jiná opatření nezablokují (například díky celosvětové pandemii COVID-19) realizaci stavebních prací,

4.1.8. Plán nákladů (rozpočet projektu)

Základní rozpočet projektu počítá s celkovou investicí ve výši 18 mil. Kč. Její návratnost byla ekonomy společnosti vypočítána na období 3,5 let po dokončení projektu.

	POLOŽKA	NÁKLAD V KČ (S DPH)
1.	Vyklizení rekonstruované části prodejny	95 000 Kč
2.	Stavební práce	2 340 000 Kč
3.	Elektroinstalátéřské práce + voda	4 852 400 Kč
4.	Instalace sběrného pásu na nádobí	420 000 Kč
5.	Instalace kuchyňských zařízení	1 850 000 Kč
6.	Vybavení a zařízení jídelny	1 420 000 Kč
7.	Testovací provoz	796 000 Kč
	CELKEM:	11 773 400 Kč

Tabulka 6: Rozpočet projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Celková investice projektu je ve výši cca 11,77 mil. Kč. Projekt je celý hrazen z prostředků společnosti bez nutnosti čerpat bankovní úvěr.

Projektový realizační tým je sestaven z 8 lidí, z tohoto počtu je 5 zaměstnanců IKEA a 3 jsou zástupci externích dodavatelů:

- 1x projektový manažer (zaměstnanec IKEA),
- 1x nákupčí (zaměstnanec IKEA),
- 1x designer (zaměstnanec IKEA),
- 1x specialista z marketingového oddělení (zaměstnanec IKEA),
- 1x IT specialista (zaměstnanec IKEA),
- 2x manažeři externích firem (externí stavební firma),
- 1x vedoucí stavby (externí stavební firma).

Mezi přímými členy týmu nejsou uvedeni zaměstnanci externích stavebních firem, které dodávají své práce na zakázku a samy si veškeré práce i zdroje jejich pokrytí řídí.

4.2. Řízení rizik v popisovaném projektu

Nezbytnou součástí řízení každého projektu je řízení projektových rizik. Tato oblast bude v rámci popisovaného projektu řešena prostřednictvím deseti samostatných (chronologických) kroků:

1. Brainstorming (s klíčovými účastníky a stakeholdery projektu)
2. SWOT analýza (výstup brainstormingu)
3. Analýza možného vzniku vad (FMEA) (výstup brainstormingu)
4. Ishikawův diagram příčin a následků (výstup brainstormingu)
5. Analýza rizik (vstupem identifikovaná rizika z výstupu brainstormingu)
6. Scénáře vývoje projektu (alternativní možnosti vývoje projektu a jeho změnová řízení)
7. Monitoring rizik (během realizace projektu)
8. Doporučení mitigace rizik
9. Zhodnocení projektu

4.2.1. Brainstorming

Projektový manažer zorganizuje 2 kola brainstormingu s cílem prodiskutovat projekt a jeho realizaci z různých stran, identifikovat možná rizika a jejich příčiny,

pravděpodobnosti vzniku a případné dopady a vyjmenovat možné problémy, které mohou během realizační fáze projektu nastat.

Brainstorming bude záměrně dvou-kolový, aby měli jeho účastníci dostatek času na promyšlení nápadů a myšlenek, které zazní během 1. kola. Projektovému manažerovi bude doporučeno prosadit tento postup, který se na různých projektech opakovaně osvědčuje.

Výstupem brainstormingu, kterého se zúčastní zástupci projektového týmu, managementu společnosti a zástupci dodavatelů, budou podklady nutné pro následnou analýzu rizik, jejich vyhodnocení a následné přijetí příslušných eliminačních, mitigačních nebo redukčních opatření.

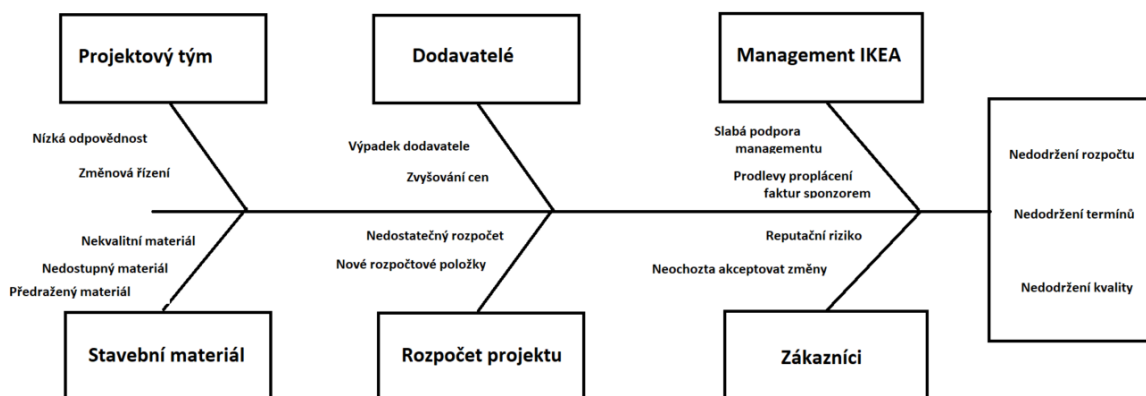
4.2.2. Metoda FMEA

Pro vyhodnocení možných selhání projektu byla zvolena metoda FMEA (Failure Mode And Effect Analysis). Tato metoda se v praxi používá již od 40. let 20. století, využívá se v oblasti řízení kvality v různých oborech, například v automobilovém průmyslu, kde se nejvíce rozšířila.

Cílem metody je najít problémy a určit jejich příčiny a naopak. Standardně se v rámci této metody vypočítává koeficient rizika, který určuje, na které problémy se řízení projektových rizik bude zaměřovat. Projektový manažer zvolil jiný postup a rozhodl se provést analýzu projektových rizik formou jejich zápisu do registru rizik a následnou analýzou (viz. další kapitoly). FMEA metoda bude v rámci projektu použita pro sběr podkladů k vytvoření Ishikawa diagramu (následující kapitola) a hlavně pro sběr podkladů pro zmíněnou analýzu projektových rizik v registru rizik.

4.2.3. Ishikawa diagram

Ishikawa diagram je metoda zobrazování souvztažností mezi příčinami a následky. Ukazuje příčiny a situace na straně jedné a problémy, které mohou tyto situace způsobit na straně druhé. Příčiny a následky problémů na zkoumaném projektu společnosti IKEA jsou zobrazeny na následujícím Ishikawa diagramu.



Obrázek 7: Ishikawův diagram (Zdroj:vlastní zpracování)

Na obrázku jsou zachyceny příklady příčin (rizik), díky kterým by projekt nemusel dopadnout podle očekávání optikou projektového troj-imperativu (cena, termín, kvalita). Různá rizika a různé problémy mohou projektu způsobit významné problémy. Identifikované rizikové oblasti a individuální příčiny se promítnou ve fázi analýzy rizik formou zápisu do registru rizik, které budou následně analyzovány a klasifikovány.

Během brainstormingů budou konzultovány a diskutovány potenciální problémy, ke kterým by mohlo během realizace projektu dojít, a jejich známé příčiny budou identifikovány nebo odhadovány.

4.2.4. Analýza rizik

Aby mohla být rizika analyzována a vyhodnocena, je nutné nastavit příslušné číselníky. Rozdělení pásem jednotlivých číselníků, které budou uvedeny v následujícím textu, nebylo převzato z jednoho konkrétního zdroje, protože různé prameny uvádějí různá dělení a různé hranice mezi nimi. Z tohoto důvodu byly číselníky a jejich rozdělení navrženy jako „best-practices“ (tedy zprůměrovány dle informací z různých zdrojů).

Prvním z nich je číselník dopadů rizik.

STUPEŇ	DOPAD	NÁKLADY	TERMÍNY	KVALITA
1.	velmi malý	$\leq 1 \%$	Nepatrná prodleva bez návaznosti na návazné práce	Nepatrné snížení kvality
2.	malý	1,1 % - 3 %	Skluz prací bez návaznosti na jiné činnosti	Dílčí snížení kvality (celková kvalita bez ohrožení)

3.	střední	3,1 % - 5 %	Prodlevy na úrovni technologických etap	Snížení kvality s nutností řešení
4.	velký	5,1 % - 10 %	Závažné prodlevy s ohrožením termínů dokončení projektu	Závažné vady s vysokými náklady na zlepšení kvality
5.	velmi velký	>10%	Jisté nedodržení termínu dokončení projektu	Neodstranitelné vady

Tabulka 7: Číselník dopadů rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

Dopad rizik byl rovnoměrně rozdělen do 5 stupňů, mezi kterými jsou rozdíly v nákladech na sanace dopadů (v procentech z celkového rozpočtu projektu), termíny časových prodlev a zdržení, které v jednotlivých pásmech nastanou a dopady na kvalitu dodávek.

Dalším číselníkem je číselník pravděpodobnosti výskytu rizik.

STUPEŇ	PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU	
1.	Velmi nízká	< 0,2
2.	Nízká	0,2-0,4
3.	Střední	0,4-0,6
4.	Vysoká	0,6-0,8
5.	Velmi vysoká	=> 0,8

Tabulka 8: Číselník pravděpodobností dopadu rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

Číselník s pravděpodobností výskytu rizik byl rozdělen do 5 stupňů, pomocí kterých bude možné v rámci analýzy odhadnout, jak pravděpodobný je výskyt jednotlivých identifikovaných rizik.

Třetím číselníkem je číselník závažností rizik.

DOPAD / PRAVDĚPODOBNOST	1.	2.	3.	4.	5.
5.	5	6	7	8	9
4.	4	5	6	7	8
3.	3	4	5	6	7
2.	2	3	4	5	6
1.	1	2	3	4	5

Tabulka 9: Číselník závažností rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

Číselník dopadu a pravděpodobnosti rozděluje poměr obou veličin na 3 stupně. Rizika s nízkým dopadem (0-3) a malou pravděpodobností výskytu (0-3) jsou v následující tabulce označena jako nízká, rizika s dopadem (4-6) a pravděpodobností výskytu (4-6) jsou označena jako střední a rizika s dopadem (7-9) a pravděpodobností výskytu (7-9) jsou označena jako vysoká.

Risk apetit rizik ukazuje další tabulka.

		RISK APPETITE		
DOPAD / PRAVDĚPODOBNOST	Riziko	Akceptace rizika (A - Acceptance)	Snížení rizika (R - Reduction)	Eliminace rizika (E - Elimination)
1..3	nízké	A	R	E
4..6	střední		R	E
7..9	vysoké		R	E

Tabulka 10: Risk apetit rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

Pro každý ze 3 stupňů vyhodnocených rizik jsou v tabulce uvedeny možnosti následných opatření, které je možné u následné kategorie použít.

U rizik, která jsou vyhodnocena jako nízká, je možné rizika akceptovat (A), snížit (R), nebo je zcela eliminovat (E), u středních a vysokých rizik je možné rizika snížit (R), nebo eliminovat (E). Jinými slovy, akceptovat rizika a nepřijímat žádná další opatření je možné jen u takových rizik, která mají nízký dopad a nízkou pravděpodobnost svého výskytu.

Další tabulkou je registr rizik s přehledem identifikovaných rizik projektu a jejich příčin, s vyhodnocením intenzity a dopadů rizik, pravděpodobností jejich výskytu a vyhodnocením risk appetitu jednotlivých rizik.

Pro analýzu byly použity uvedené číselníky, podle kterých byla jednotlivá rizika vyhodnocena. Ke každému riziku je v posledním sloupci tabulky uveden návrh na snížení rizika.

Celkem bylo identifikováno 17 rizik, z toho:

- 11 nízkých rizik,
- 6 středních rizik,
- 0 vysokých rizik.

Rizika se týkají různých oblastí, od prostředí, ve kterém bude projekt realizován až po jeho vlastní obsah. Analýza projektových rizik by se neměla soustředit jen na rizika, která jsou uvnitř projektu a souvisí s realizací dílčích naplánovaných činností, ale měla by obsáhnout celé prostředí a kontext, ve kterém bude projekt realizován.

Identifikace rizik projektu					Jak se budeme chovat ve vztahu k riziku		Jak se budeme chovat, pokud se riziko změní v realitu		Zodpovědnost
ID	Popis rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Závažnost	Strategie proti riziku	Plán protiopatření	Spouštěč	Plán nápravných akcí	Zodpovídá
1.	Pandemie COVID-19 zpomalí nebo zastaví projekt	3	4	6 - střední	R, E	Monitorovat vývoj pandemie a včas reagovat na blížící se změny	Vládní opatření zastaví běžný život, firma bude muset dočasně zastavit některé činnosti (problém je i na straně dodavatelů)	Individuální řešení, které závisí na bezpečnostních opatření vyhlášené vládou	Projektový manažer (IKEA)
2.	Nedostupnost stavebního materiálu v průběhu projektu	2	3	4 - střední	R, E	Nakoupit veškerý stavební materiál na začátku projektu	Dočasný výpadek dodávky materiálu od dodavatele	Odstoupení od smlouvy s dodavatelem a najít jiného dodavatele materiálů	Vedoucí stavby
3.	Nedostupnost kuchyňského nebo restauračního zařízení a vybavení	2	2	3 - nízká	A, R, E	Špatná dostupnost elektronických čipů ze zahraničí	Zpoždění dodávky spotřebičů od plánovaného dodavatele	Najít si jiného dodavatele kuchyňského a restauračního zařízení, který s výpadkem čipů	Hlavní nákupčí projektu (IKEA)

								nebude mít problém	
4.	Nedostatky v projektové dokumentaci	1	2	2 - nízká	A, R, E	Zaplatit „kontrolu 4 očí“ (2 nezávislí projektanti)	Výběr nekvalitní projektové firmy, technické chyby v dokumentaci	Co nejrychlejší náprava chyb, aby došlo k co nejmenším časovým prodlevám	Manažeři externí firmy
5.	Nekvalitní projektový tým a projektový manažer	1	2	2 - nízká	A, R, E	Připravit alternativního projektového manažera a druhý tým pro případné „střídání“	Málo zkušeností, neznalost vybrané metodiky, nezáměr na splnění cíle	Důkladné prověření týmu, který tento projekt začíná	Vedení společnosti IKEA
6.	Změny v rámci požadavků sponzora	1	1	1 - nízká	A, R, E	Na začátku projektu zakonzervovat změnová řízení	Nekvalitní příprava projektu, nejasné definování očekávaných potřeb a přínosů projektu	Pokud nastanou změny, musí se firmy dohodnout na jiných požadavcích ohledně dokončení projektu	Projektový manažer (IKEA)
7.	Špatná koordinace	2	1	2 - nízká	A, R, E	Kontrola koordinace	Nekvalitní smlouvy o dílo	Požádat o výměnu	Vedoucí stavby

	stavebních prací					stavebním dozorem		vedoucího stavby	
8.	Nekvalitní dodavatelé	3	2	4 - střední	R, E	Alternativní dodavatelé v záloze	Špatný výběr dodavatelů	Vybráním alternativního dodavatele	Hlavní nákupčí (IKEA)
9.	Nedodržení termínu výstavby	2	4	5 - střední	R, E	Průběžný monitoring odchylek zpoždění a rychlé případné operativní reakce	Živelné pohromy, nepředvídatelné poruchy, nekvalifikovaní pracovníci, nedostatek materiálu, změny v přestavbě	Najít rychlé řešení problému, sestavení jiného časového harmonogramu	Projektový manažer (IKEA)
10.	Změna instalovaných zařízení	2	4	5 - střední	R, E	Průběžný monitoring odchylek ceny a kvality a rychlé případné operativní reakce	Nevhodný výběr dodavatele zařízení, špatný výběr instalovaného zařízení.	Změnit dodavatele a přizpůsobit finanční rozpočet projektu.	Hlavní nákupčí (IKEA)
11.	Nedostatek finančních prostředků pro realizaci	1	3	3 - nízká	A, R, E	Fixace projektového rozpočtu	Vadný finanční plán, nečekané výdaje	Zvolit levnější řešení projektu	Specialista z marketingového oddělení

12.	Navýšení cen vstupů	3	3	5 - střední	R, E	Fixace cen ve smlouvách s dodavateli	Nepředvídané poruchy, živelné pohromy, prodloužení výstavby, nekvalitní dodavatel apod.	Řeší externí firma	Manažeři externí firmy
13.	Kvalita bezpečnosti práce	2	1	2 - nízká	A, R, E	Pravidelná reálná kontrola ze strany zaměstnavatele	Nízká odborná kvalifikace, nezkušenost	Najmout nové proškolené a zodpovědné lidi	Vedoucí stavby
14.	Nedostupnost vhodné pracovní síly	2	1	2 - nízká	A, R, E	Spolupráce s HR oddělením externí firmy	Nízký počet obyvatel, slabě kvalifikované obyvatelstvo, nízká úroveň zkušeností, nízká míra nezaměstnanosti v ČR	Řeší externí firma	Manažer externí firmy
15.	Nedodržení stavebních norem	1	2	2 - nízká	A, R, E	Kontrola projektové dokumentace stavebním dozorem	Nezkušenost s aplikací právních norem ČR nebo EU	Zvolit jiné řešení, které není v rozporu se stavební normou	Projektový manažer (IKEA)

16.	Živelné pohromy	1	3	3 - nízká	A, R, E	akceptace rizika (nelze predikovat ani ovlivnit)	Jakýkoli druh	Projekt by pokračoval dál, jen by měl zpoždění. Musel by se zhotovit nový harmonogram	Vedení IKEA
17.	Nenaplnění dodavatelско-odběratelských smluv	1	3	3 - nízká	A, R, E	Pečlivá kontrola plnění závazků dodavatelů projektovým manažerem	Výběr nekvalitních dodavatelů, nekvalitní zpracování výběrového řízení, špatně zpracovaná smlouva o díle	Nově se dohodnout na správném plnění smluv	Specialista z marketingového oddělení

Tabulka 11: Rizika a jejich příčiny (Zdroj: vlastní zpracování)

4.2.5. Scénáře vývoje projektu

Díky rizikům a celospolečenské situaci, která je silně ovlivněna událostmi na mezinárodní scéně, je možné předpokládat a predikovat několik různých scénářů vývoje a výsledků realizace projektu.

Dva základní krizové scénáře vývoje projektu jsou uvedeny v následující tabulce.

SCÉNÁŘ Č. 1	Pandemie COVID-19
Optimistický	V době projektu nenastane žádné riziko nákazy virem COVID-19. Celá rekonstrukce proběhne bez zpoždění.
Nejpravděpodobnější	Riziko, že se jednotlivé práce zpomalí a/nebo prodraží, ponese sponzor projektu. Z tohoto důvodu je nutné počítat s výraznou finanční rezervou, která může a nemusí být během realizace vyčerpána. Ukončovat běžící projekt není možné, protože prodejnu nelze dost dobře dlouhodobě provozovat s nefunkční kuchyní a restaurací (reputační riziko).
Lehce pesimistický	V případě, že se celosvětová pandemie COVID-19 výrazně rozšíří i zesílí proti dnešnímu stavu, hrozí, že jednotlivá preventivní opatření, která budou pro její potlačení přijata, zkomplikují (zpomalí a/nebo prodraží) nebo zastaví realizaci projektu.
Pesimistický	Pandemická opatření mohou zakázat pohyb osob i dopravu materiálu a projekt (dočasně) zastavit. Z tohoto důvodu je nutné mít pro tyto případy preventivně vypracován "Plán zakonzervování projektu", který by rychlým a časově i finančně nenáročným zásahem uměl ochránit nedokončenou stavbu, skladovaný materiál apod. z hlediska bezpečnostního a klimatického.

SCÉNÁŘ Č. 2	Nedostupnost stavebního materiálu v průběhu projektu
Optimistický	Externí dodavatel nabídne společnosti IKEA slevu na zakoupení všech materiálů.
Nejpravděpodobnější	Společnost IKEA se domluví s dodavatelem na dodávání materiálu pravidelně a vždy v daném termínu tak, aby nebyly zatěžovány prostory rekonstrukce projektu. Vše dopadne tak, jak bylo domluveno na začátku projektu.
Lehce pesimistický	Dodavatelská firma, která bude dodávat pouze stavební materiál, může mít problémy s distribucí materiálu z důvodu vysoké poptávky na trhu. Důležité je mít podepsanou dobrou smlouvu s dodavatelem, aby se dalo i od smlouvy odstoupit, pokud to bude možné. Nebo se domluvit s dodavatelem na prioritní dodávce materiálu pro společnost IKEA.
Pesimistický	Dodávky důležitého stavebního materiálu budou do tuzemska exportovány velmi málo. Dodavatelské stavební firmy budou mít problém s dokončováním rozdělaných projektů. Veškerý stavební materiál bude použit na důležitější stavby. Rekonstrukce ve společnosti IKEA by se musely pozastavit na delší dobu. Tomuto scénáři se lze vyhnout, nakoupením materiálu dopředu a skladovat jej v externím skladu.

Tabulka 12: Scénáře vývoje projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

4.2.6. Monitoring rizik

Analýza rizik zajišťuje jen úvodní scan projektových rizik. Protože se situace a okolnosti projektu během jeho realizace v mnoha aspektech v reálném životě poměrně často a běžně mění, bude během celého životního cyklu projektu nutné průběžně monitorovat a odhalovat změny, které mohou vést ke vzniku nových nebo úpravě stávajících (již známých) rizik.

Projektová metodika, jejímž prostřednictvím se projekt realizuje, má zabudován vnitřní mechanismus monitoringu rizik, kterým jsou pravidelné kontroly a statusové

odečty stavu rizik, které budou součástí projektových kontrolních dní. Na těchto schůzkách budou aktuální rizika komunikována, konzultována a průběžně vyhodnocována.

Na začátku projektu byla predikována některá rizika. Některá rizika se vyplnila a se staly z nich problémy, které však postupem času společnost IKEA vyřešila.

Jedním z hlavních rizik se stala „pandemie COVID-19“. S tímto rizikem se již předem počítalo, protože první vlna nákazy COVID-19 byla ještě předtím, než samotný projekt začal. Naplnil se tedy scénář č.1 (konkrétně nejpravděpodobnější), který jsem popisoval (viz tabulka č.11). Přestavba měla trvat téměř čtyři měsíce. Termín dokončení byl překročen pouze o týden. Z počátku to vypadalo na zpoždění termínu dokončení projektu o 14 dní, z důvodu onemocnění větší části pracovníků. Externí stavební společnost ale zareagovala včas a díky nočním směnám a přesčasům se zpoždění dokončení projektu zkrátilo na pouhý týden. Dopad tohoto rizika je popsán v kapitole „Aktuální stav projektu“.

Dalším rizikem, které nastalo bylo „změna instalovaných zařízení“. Během projektu se totiž zjistilo, že rozměry a parametry nové mycí linky nevyhovují požadavkům. Nosnost betonové podlahy a rychlost sběrného pásu na podnosy měly jiné parametry než ty, které požadovala nová mycí linka. Proto se muselo vybrat jiné zařízení, které bude tyto požadavky splňovat. Vlivem vyšších pořizovacích nákladů na novou mycí linku se řešil problém, jak toto prodražení zmírnit. Proto společnost IKEA zvolila náhradní variantu a ponechala stávající vyměnitelnou elektroniku z předešlé kuchyně. Modernizace těchto zařízení proběhne postupně během několika let.

Posledním rizikem, které mělo nastat a společnost IKEA ho predikovala, bylo „nedodržení norem“, které by se po dobu rekonstrukce mohly změnit. Riziko ale naštěstí nenastalo, a tím nijak neohrozilo projekt.

4.2.7. Aktuální stav projektu

Projekt rekonstrukce kuchyně a restaurační části prodejny na začátku zpracování mé diplomové práce nebyl spuštěn. Firma s realizací projektu začala v červnu 2021, termín nebyl vybrán náhodně, koresponduje s nízkou návštěvností (každý rok se v tomto období snižuje o 10-20 %) obchodu v letních měsících (dovolené, prázdniny).

Realizace projektu během letních měsíců měla nižší ekonomické dopady v podobě ušlého zisku. Realizace stavebních prací se předpokládala na dobu cca 3,5 měsíce, aby bylo možné na konci prázdnin spustit novou marketingovou kampaň, která by rekonstruovanou restauraci propagovala, což se zdařilo.

Projekt při zpracování předkládaných údajů byl ve fázi plánování a risk-manažer společnosti pracoval na identifikaci a vyhodnocení rizik, která by mohla průběh projektu negativně ovlivnit. Po dokončení analýzy rizik a jejich vyhodnocení navrhne managementu prodejny příslušná mitigační opatření, na která management zareaguje dle svého uvážení.

S nejvyšší pravděpodobností risk-manažer firmy IKEA identifikuje všechny 3 kategorie rizik a navrhne pro ně různá opatření, která mohou vycházet z doporučení uvedených v následující kapitole.

Při psaní mé diplomové práce došlo k realizaci projektu, aktuálně je projekt dokončen. Z některých rizik se staly problémy a některá rizika se vůbec neuskutečnila.

Jedním z hlavních rizik, která se naplnila je riziko „pandemie COVID-19“ z důvodu nedostupnosti stavebního materiálu v průběhu projektu a pracovní neschopnosti členů montážní firmy. Predikce tohoto rizika zdržela práce na projektu o jeden týden. Pracovní neschopnost způsobená virem COVID-19 pozastavila práce na projektu o 14 dní. Externí stavební společnost zmírnila zpožděný termín dokončení stavby, a tak společnost IKEA přišla o zisk 3 mil. Kč. Riziko buď nemuselo nastat, anebo se jeho dopady mohly zmírnit, kdyby společnost zareagovala včas a zpřísnila testování svých zaměstnanců na pracovišti.

Dalším riziko „změna instalovaných zařízení“ se stalo pouze problémem. Nakoupení dražší technologie mytí nádobí mělo za následek změnu rozpočtu pro jiné technologie vaření. Společnost IKEA zareagovala včas, protože kvůli rozměrům a váze mycí linky mohlo dojít k výraznějšímu zpoždění na termínu dokončení. Pro společnost toto riziko znamená pouze odložení nákupu nových modernějších zařízení do kuchyně.

4.2.8. Doporučení pro firmu

Mezi doporučení pro společnost IKEA, která se týkají aktuálního způsobu řešení problematiky analýzy rizik, lze uvést:

- integrovat do provozu společnosti základní standardy řízení rizik,

- zaměstnat specializovaného risk-manažera pro lokální trh,
- certifikovat vybraného projektového manažera, který projekt povede, v oblasti PM, jehož součástí je rovněž řízení projektových rizik,
- konzultovat rizika související s projektem se zkušenostmi firmy IKEA v jiných evropských zemích,
- vyhotovit a nechat schválit interní metodický pokyn, který propíše pravidla, procesy a odpovědnosti za oblast řízení rizik nejen pro nové realizované projekty, ale i pro běžný provoz, který s riziky aktuálně nijak nepracuje.

Mezi další doporučení pro firmu IKEA, které se týkají oblasti řízení rizik popisovaného projektu, patří:

- uzavřít dodavatelské smlouvy (stavební firmy, dodavatelé kuchyňského a restauračního zařízení apod.) tak, aby minimalizovaly riziko škod na straně IKEA vzniklé zdražováním stavebního materiálu během realizace projektu, kurzovými změnami apod. Doporučením je zafixovat ceny a přenést odpovědnost za všechny změny na dodavatelskou stranu
- smluvně penalizovat všechny odchylky dodavatelů od plánu (časové prodlevy, snížená kvalita materiálu apod.)
- po dohodě se sponzorem projektu vytvořit silný rezervní fond pro všechny neočekávané události, které mohou projekt během jeho realizace potkat
- pro každou dodávku mít (před)domluveného alternativního dodavatele v podobné ceně, kvalitě i termínech
- kontrolu stavebních prací ověřovat nezávislým stavebním dozorem, všechny práce dokumentovat a provádět pravidelné technické kontrolní dny.

5. Závěr

Obor „Řízení rizik“ je nedílnou součástí managementu firem, jejich projektů či jiných aktivit. Obecně lze říci, že čím je firma větší, tím více pozornosti věnuje rizikům, která jsou součástí jejího každodenního života a její podnikatelské činnosti.

Někdy je primárním motivem, proč se firmy zabývají oblastí rizik, růst firmy, protože menší firma často nemá potřebné znalosti, ale ani důvody integrovat risk management do svého provozu. Jindy je důvodem zvýšené pozornosti řešení rizik růst zakázek a projektů, o které firma usiluje (řízení rizik bývá někdy zadávací podmínkou výběrových řízení). Dalším důvodem může být konkurence, která nutí společnost (ve snaze být lepší a odlišit se) k certifikacím a standardizacím jejich činností a projektů. Jinou příčinou mohou být vlastnické změny, kdy se některé firmy, které například vyrostly tzv. na zelené louce, stávají součástí větších celků a musí se přizpůsobit interním standardům, jež jsou ve velkých firmách obvyklé.

Tato práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Cílem teoretické části práce bylo definovat a vysvětlit pojmy z oblasti řízení rizik, cílem praktické části bylo popsat analýzu projektových rizik ve společnosti IKEA v rámci jednoho z jejich připravovaných projektů.

Zamýšlený projekt prospěje zákazníkům firmy IKEA (vyšší komfort nakupování), jejím zaměstnancům (lepší zázemí) a vlastníkům (vyšší nákupní komfort umocní zisk prodejny prostřednictvím zvýšené návštěvnosti).

Výstupem praktické části práce jsou obecná doporučení ke zlepšení řízení rizik ve společnosti a doporučení ve stejné oblasti, která se váží k realizaci zamýšleného projektu rekonstrukce gastro-provozu v prodejně na Zličíně. Firma IKEA s mezinárodní působností a se širokými provozními zkušenostmi z různých zemí má velký potenciál zprofesionalizovat interní procesy řízení rizik tak, aby dodržovaly standardy v této oblasti a pomáhaly zvyšovat pravděpodobnost pozitivního výsledku popsaného i dalších projektů, které firma realizuje. Prostřednictvím fungující analýzy rizik bude firma snižovat náklady, které ji dnes sanace některých škod, jejichž příčinou byla neošetřená rizika, stojí.

Při psaní mé diplomové práce došlo k realizaci projektu. Z některých rizik se staly problémy a některá rizika se vůbec neuskutečnila.

Jedním z hlavních rizik se stala „pandemie COVID-19“. S tímto rizikem se již předem počítalo, protože první vlna nákazy byla ještě předtím, než samotný projekt začal. Externí stavební společnost zareagovala včas a termín dokončení byl překročen pouze o týden. Dopad tohoto rizika byl asi největší, který tento projekt postihl.

Dalším rizikem, které nastalo byla „změna instalovaných zařízení“. Během projektu se totiž zjistilo, že rozměry a parametry nové mycí linky nevyhovují požadavkům. Nosnost betonové podlahy měla jiné parametry než ty, které požadovala nová mycí linka. Proto se muselo vybrat jiné zařízení, které bude tyto požadavky splňovat. Z tohoto rizika se stal pouze problém, který IKEA vyřešila v podobě pozdějšího nákupu zbylých technologií.

Lidé byli v před-covidovském období zvyklí trávit část volného času nakupováním v obchodních centrech a lze očekávat, že se tento zvyk po odeznění pandemie vrátí. Z tohoto důvodu lze společnosti IKEA doporučit zvýšený/zpřísněný dohled nad dodržováním všech termínů budoucích projektů vzhledem k hrozícímu reputačnímu riziku.

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Názorné zobrazení prostředí firmy (Zdroj: vlastní zpracování).....	18
Obrázek 2: Riziková funkce (Zdroj: Šídlo, 2011)	42
Obrázek 3: Životní cyklus rizika (Zdroj: vlastní zpracování).....	43
Obrázek 4: Troj-imperativ projektu (Zdroj: Musil, 2020).....	51
Obrázek 5: IKEA Zličín – jídelna (Zdroj: IKEA, 2021).....	52
Obrázek 6: IKEA Zličín – samoobslužný výdej jídel, (Zdroj: IKEA, 2021).....	54
Obrázek 7: Ishikawův diagram (Zdroj:vlastní zpracování)	65

Seznam tabulek:

Tabulka 1: SWOT analýza projektu (Zdroj: vlastní zpracování)	38
Tabulka 2: Logický rámec projektu rekonstrukce prodejny IKEA (Zdroj: vlastní zpracování).....	57
Tabulka 3: Projektové fáze rekonstrukce části prodejny IKEA (Zdroj: vlastní zpracování)	59
Tabulka 4 : Dílčí cíle projektu (Zdroj: vlastní zpracování)	60
Tabulka 5: Základní harmonogram projektu (Zdroj: vlastní zpracování)	62
Tabulka 6: Rozpočet projektu (Zdroj: vlastní zpracování).....	62
Tabulka 7: Číselník dopadů rizik (Zdroj: vlastní zpracování).....	66
Tabulka 8: Číselník pravděpodobností dopadu rizik (Zdroj: vlastní zpracování)	66
Tabulka 9: Číselník závažností rizik (Zdroj: vlastní zpracování).....	67
Tabulka 10: Risk apetit rizik (Zdroj: vlastní zpracování).....	67
Tabulka 11: Rizika a jejich příčiny (Zdroj: vlastní zpracování).....	73
Tabulka 12: Scénáře vývoje projektu (Zdroj: vlastní zpracování)	75

Zdroje:

- Australian/New Zealand Standard 4360:2004 *Risk Management*, Standards Australia International Ltd a Standards New Zealand, 2004, ISBN 0-7337-5904-1
- BLAŽKOVÁ, M., 2007, Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, ISBN 978-80-247-1535-3
- BUCHTOVÁ, B.; POKORNÝ, J. Podnikání a kulturní odlišnosti. 1. vydání, Brno: Masarykova Univerzita, 2004. 247 s. ISBN 80-210-3490-4.
- DOLANSKÝ, V., *Projektový management*. 2006. GRADA. ISBN: 80-7169-287-5
- DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. 2012. *Projektový management podle IPMA-* (2. Vyd.). Praha. Česko: Grada.
- DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. Management. 1. vydání, Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024739854.
- GRASSEOVÁ, M., 2012, Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení, ISBN 80-265-0032-6
- HRON, J., DOHNAL, J., TICHÁ, I., 2000, Strategické řízení, ISBN 80-213-0625-4
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., 2006, Strategické řízení ISBN 80-717-9453-8
- KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. Firemní strategie: plánování a realizace. Pavol Košťan, Oldřich Šuleř. 1. vydání, Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8

- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. A kol, 2004, Organizační kultura ISBN 80-247-0648-2
- MALLYA, T., 2007, Základy strategického řízení a rozhodování, ISBN 978-80-247-1911-5
- PORTER, M., E., 2008, Competitive advantage, ISBN 0-684-84146-0
- RŮČKOVÁ, P., ROUBÍČKOVÁ, M., 2012, Finanční management, ISBN 978-80-247-8037-5 (PDF formát)
- SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., Strategická analýza, 2006, ISBN 80-7179-367-1
- SKALICKÝ, J., Jermář, M., Svoboda, J. 2010. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň, Západočeská univerzita.
- SMEJKAL, V., RAIS K., (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. (4. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- ŠÍDLO, M., *Stručný úvod do managementu rizik*, 2011. Dostupné online z <https://vts.cd.cz/documents/168518/195366/3101.pdf/e1b652e5-fad3-439f-9e92-1f99e9da7057>
- ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. Eupress. ISBN 8086754359.
- TICHÁ, I., HRON, J., *Strategické řízení*, 2006, ISBN 80-213-0922-9.
- WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E., 2007, Úvod do podnikového hospodářství ISBN 978-80-7179-897-2
- ZAJAC, A., 2013, dostupné online z https://theses.cz/id/np32r2/Diplomov_prece__Ale_Zajac.pdf

Elektronické zdroje:

- [1] IKEA, *Nábytkem k trvalé udržitelnosti*, 2021, dostupné online, <https://www.ikea.com/cz/cs/newsroom/range-news/nabytkem-k-trvale-udrzitelnosti-pubceca1cf7>
- [2] ČNB, *Aktuální prognóza*. 2020 Dostupné online z: <https://www.cnb.cz/cs/menovapolitika/prognoza/>
- [3] ČSÚ, *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. 2021. Dostupné online z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace
- [4] IKEA, *Vize a hodnoty*, 2021, dostupné online z <https://www.ikea.com/cz/cs/this-is-ikea/about-us/vize-a-hodnoty-ikea-pub9aa779d0>
- [5] IKEA, *Náš příběh*, 2022, dostupné online z <https://www.ikea.com/cz/cs/this-is-ikea/about-us/nas-pribeh-pubf840a871>
- [6] IKEA, *IKEA v roce 2021 otevře nová místa pro setkávání se zákazníky a spustí nové cirkulární služby*, 2020, dostupné online z <https://www.ikea.com/cz/cs/newsroom/corporate-news/ikea-v-roce-2021-otevrenova-mista-pro-setkavani-se-zakazniky-a-spusti-nove-cirkularni-sluzby-pub2a189137>
- [7] IKEA, *Risk management a dodržování předpisů*, 2022, dostupné online z <https://cs-jobs.about.ikea.com/zamestnanost/risk-management-a-dodrzovani-predpis-jobs/24107/59696/1814991-1809935-1811103/4>

Seznam použitých zkratk:

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

ČR – Česká republika

EU – Evropská unie

IT – informační technik

FMEA – Failure Mode and Effect Analysis

DPH – Daň z přidané hodnoty

MD – Montážní den

PM – Projektový manažer

IKEA – Obchodní dům IKEA Zličín

Abstrakt

LÁSKA, Petr. *Analýza rizik podnikatelského projektu*, Plzeň, 2022. 85 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: projekt, strategie, řízení rizik, riziko, IKEA

Diplomová práce se zabývá řízením rizik v daném projektu, každý projekt má specifická rizika. Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Cílem teoretické části je představit společnost, analyzovat prostředí, definovat a vysvětlit pojmy z oblasti řízení rizik. Praktická část popisuje analýzu projektových rizik ve společnosti v rámci jednoho z připravovaných projektů, konkrétně je popsán projekt přestavby gastro-oddělení. Součástí práce je rejstřík rizik, logický rámec, popis samotného projektu a vyhodnocení rizik. Závěr práce poskytuje doporučení pro firmu, která mohou firmě pomoci lépe zvládat rizika.

Abstract

LÁSKA, Petr, *Business Project Risk Analysis*. Pilsen, 2020. 85 p. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: project, strategy, risk management, risk, IKEA

The diploma thesis deals with risk management in a project, each project has specific risks. The thesis was divided into theoretical and practical parts. The aim of the theoretical part is to introduce the company, analyze the environment, define and explain the concepts of risk management. The practical part describes the analysis of project risks in the company in the context of one of the upcoming projects, specifically the project for the reconstruction of the gastro-department is described. The work includes a risk register, a logical framework, a description of the project itself and a risk assessment. The thesis concludes with recommendations for the company that can help the company to better manage risks.