



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV INFORMATIKY

INSTITUTE OF INFORMATICS

**VYUŽITÍ NÁSTROJŮ PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU
VE FIRMĚ**

THE USE OF METHODS OF THE PROJECT MANAGEMENT IN COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Anna Shadrina

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav informatiky
Studentka: **Anna Shadrina**
Studijní program: Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor: Manažerská informatika
Vedoucí práce: **Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Využití nástrojů projektového managementu ve firmě

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Návrh řešení a přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je využití nástrojů a teoretických znalostí projektového managementu při řešení IT projektu u vybrané firmy.

Základní literární prameny:

DOLEŽAL, J. a kol. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

FIALA, P. Řízení projektů. 2. vyd. VŠE v Praze: Nakladatelství Oeconomica, 2008. 186 s. ISBN 978-80-245-1413-0.

FOTR, J. a I. SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

ROSENAU, M. Řízení projektů. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-24-
-1501-5.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 31.7.2020

L. S.

doc. RNDr. Bedřich Půža, CSc.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Předmětem této bakalářské práce je využití nástrojů a teoretických znalostí projektového managementu při řešení IT projektu u vybrané firmy. V teoretické části práce jsou popsány pojmy projektového managementu. V další části následuje analýza současného stavu vybrané firmy. V poslední části je zpracován návrh projektu.

Klíčová slova

Projektový management, projekt, analýza

Abstract

The topic of this bachelor's thesis is the use of methods of the project management in company. The theoretical section describes terms of project management. The subsequent section analyses the current state within the selected company. In the last part of the bachelor's thesis is devoted to the project.

Keywords

Project management, project, analyses

Bibliografická citace

SHADRINA, Anna. *Využití nástrojů projektového managementu ve firmě*. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/129394>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav informatiky. Vedoucí práce Lenka Smolíková.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 23.08.2020

.....

Anna Shadrina

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí mé bakalářské práce paní doc. Ing. Lence Smolíkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky. Také děkuji své rodině za podporu během studia a možnost studovat v zahraničí.

OBSAH

ÚVOD	10
1. CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
2.1 Projektové řízení	12
2.2 Životní cyklus projektu	13
2.3 Předprojektová fáze.....	13
2.3.1 Studie příležitostí	13
SLEPT analýza	13
Metoda 7S.....	14
Porterův model 5F	15
SWOT analýza.....	15
2.3.2 Studie proveditelnosti.....	16
Logický rámec projektu.....	17
2.4 Projektová fáze.....	18
2.4.1 Zahájení projektu.....	18
Plánování	19
WBS	19
RACI matice	20
Milníky projektu	20
Ganttovy diagramy	21
Analýza rizik	21
Rozpočet	22
2.4.2 Realizace.....	22
2.4.3 Ukončení.....	22
2.5 Poprojektová fáze.....	22
3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	23

3.1 Základní informace o firmě.....	23
3.2 Analýza vnitřního prostředí firmy.....	23
Analýza vnitřního prostředí metodou 7 S.....	23
Porterův model 5F	25
SWOT analýza.....	26
4. NÁVRH ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	29
4.1 Účel vzniku projektu	29
4.2 Projektová zakládací listina.....	29
4.3 Milníky projektu.....	30
4.4 Logický rámec.....	30
4.5 WBS	32
4.6 Projektový tým.....	33
4.7 RACI-matice	34
4.8 Analýza rizik	34
4.8.1 Identifikace rizik projektu.	34
4.8.2 Kvantifikace rizik	35
4.8.3 Opatření rizik.....	37
4.9 Ganttovy diagramy	38
4.10 Plánované náklady	39
5. Přínos návrhu řešení	39
6. ZÁVĚR.....	41
7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	42
8. SEZNAM OBRÁZKŮ	43
9. SEZNAM TABULEK.....	44

ÚVOD

Projektové řízení, jako obor managementu, začalo vznikat po druhé světové válce. V dnešní dynamické době jsou projekty často velmi silně časově omezeny. Organizace, společnosti, podniky a firmy se musí přizpůsobovat, a proto aktivně využívají projektové řízení v praxi. Díky nástrojům projektového managementu můžeme stanovit cíl projektu a naplánovat veškeré fáze projektu k dosažení cíle. Zároveň je možné sledovat stav projektu a zareagovat v případě neočekávané situace.

Bakalářská práce se zabývá návrhem vzdělávacího online-kurzu. Mezi nástroje projektového managementu použitých v této práci patří analýza slabých a silných stránek firmy (SWOT analýza), analýza vnitřního prostředí (metody 7S, SLEPT analýzy a Porteroveho modelu pěti konkurenčních sil), sestavení identifikační listiny a logického rámce, provedení časové analýzy a analýzy rizik.

1. CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Společnost X poskytuje vzdělávací kurzy pro studenty z Ruska, Ukrajiny, Běloruska a Kazachstánu. Byla založena v roce 2006 a je jednou z prvních firem v Brně, která nabízí přípravné kurzy ke studiu na vysokých školách v České republice. V této bakalářské práci se popisuje situace, která nastala ve firmě kvůli epidemiologické situace ve světě v roce 2020 a firma musela přejít většinou na práce v režimu online a zvyšovat efektivitu oddělení prodeje.

Cíl práce

Cílem bakalářské práce je využití nástrojů a teoretických znalostí projektového managementu při řešení IT projektu u vybrané firmy.

Práce lze rozdělit na následující části:

- První část je věnována teoretické části a popisu důležitých pojmů z oblasti projektového managementu, tyto pojmy jsou důležité a nutné pro pochopení problematiky práce.
- Ve druhé části práce jsou přestaveny základní informace o společnosti a zanalyzován současný stav firmy. Tato část obsahuje popis současného stavu a analýzu firmy. Strategická analýza byla provedena pomocí metody 7S, SLEPT analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Po strategickém zanalyzování firmy následuje SWOT analýza.
- Na základě prvních dvou částí práce byl vytvořen návrh projektu na zlepšení situace. Pak byl založen projekt a popsán v poslední části této bakalářské práce.

V bakalářské práci byly použity tyto metody:

- Metoda 7S
- SLEPT analýza
- Porterův model
- SWOT analýza
- WBS
- Ganttovy diagramy
- Analýza rizik RIPRAN
- Plánování nákladu

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Projektové řízení

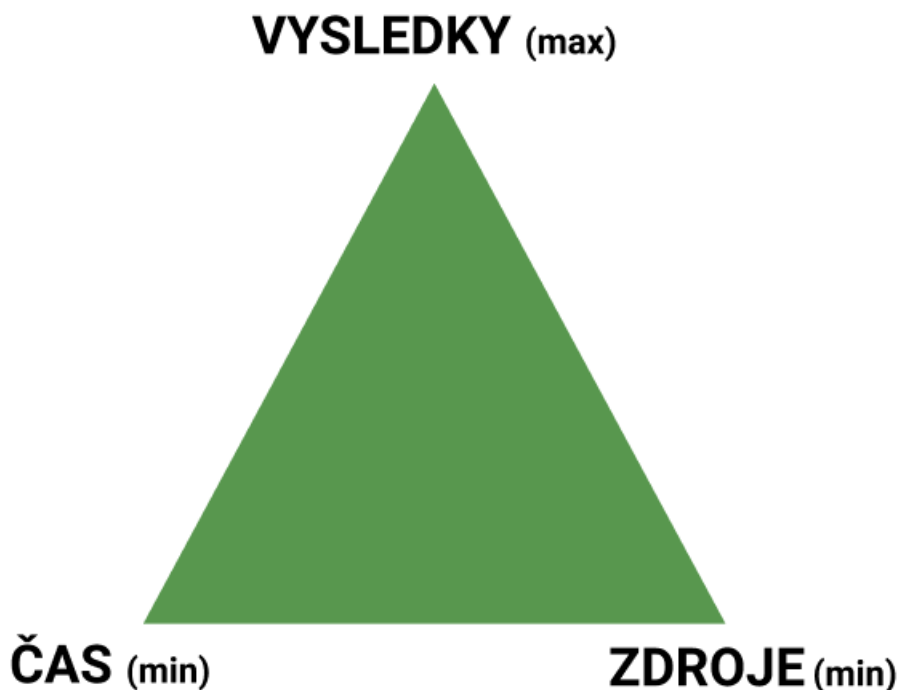
Projektové řízení slouží k dosažení stanovených cílů pomocí plánování, organizování a realizace jednotlivých akcí, a to v požadovaném termínu s plánovanými náklady.

Předmětem projektového řízení je projekt, který norma ISO 10 006 definuje jako “jedinečný proces koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděné k dosažení cíle, vyhovující specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.” (1)

Projekt obsahuje 3 základní charakteristiky, kterými jsou:

- kvalita (max.)
- čas (min.)
- náklady (min.)

Tyto pojmy společně tvoří tzv. projektový trojimperativ.



Obrázek 1. Projektový trojimperativ (Zdroj: 3)

Trojimperativ je znázorňován ve formě trojúhelníku, ve kterém každý vrchol představuje jednu z dimenzí (kvalita, čas, náklady). Ovlivnění jedné z dimenzí způsobuje změnu ostatních dimenzí, a proto je důležité určit jejich prioritu. U každého projektu je nutné rozhodnout, zda je nejdůležitější kvalita, termíny nebo finanční stránka projektu. (1)

Cílem projektového řízení je potom úspěšný projekt, který dosáhl plánovaných cílů v požadované kvalitě, v plánovaném čase a při dodržení nákladů stanovených na začátku řízení. Dále jsou za úspěšné považovány projekty, které efektivně využívají zdroje a současně mají minimální negativní dopady.

2.2 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu tvoří jednotlivé fáze, které představují skupinu činností.

Projekt tvoří tyto tři fáze:

- předprojektová fáze
- projektová fáze
- poprojektová fáze

2.3 Předprojektová fáze

Před samotnou realizací projektu je nutné jej nejprve analyzovat a vyřešit základní strategické otázky. Cílem předprojektové fáze je učinit rozhodnutí, zda projekt přijmout či nikoli.

V rámci předprojektové fáze se zpracovává studie příležitostí a studie proveditelnosti.

2.3.1 Studie příležitostí

Studie příležitostí by měla zhodnotit současný stav pomocí metody 7S, SLEPT analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

Výsledkem studie je doporučení či zamítnutí realizace projektu.

SLEPT analýza

SLEPT analýza je zaměřena na strategickou analýzu okolí organizace. Zkoumá externí faktory z pěti hledisek:

- Social – sociálního;
- Legal – legislativního;

- Economic – ekonomického;
- Political – politického;
- Technological – technického.

Postup analýzy:

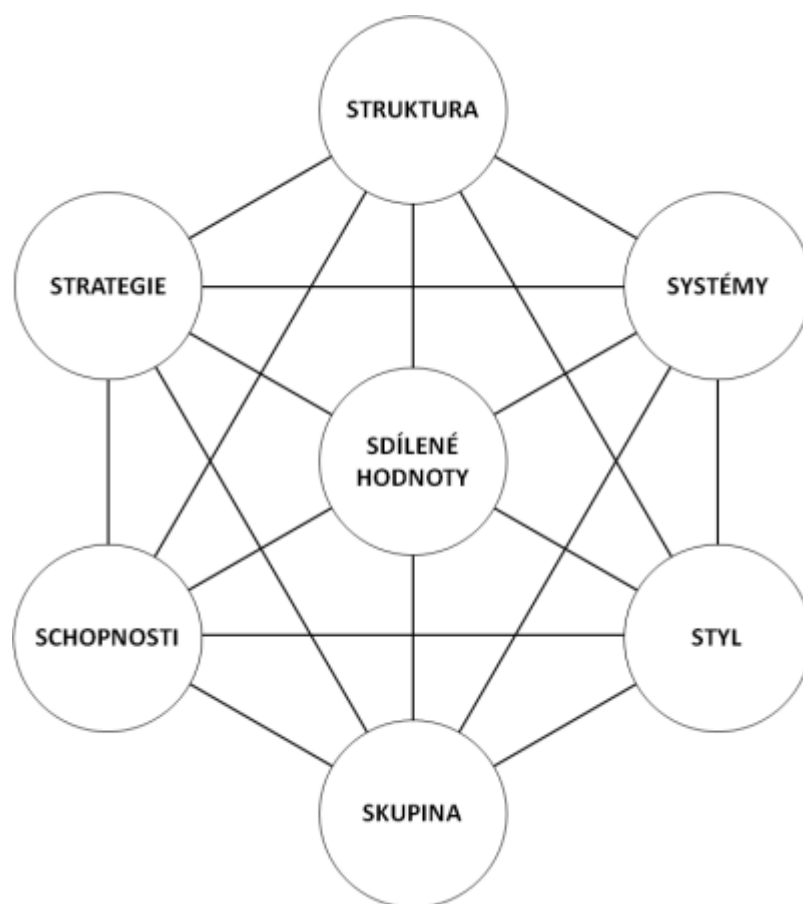
1. Zmapování faktorů SLEPT.
2. Zhodnocení následků těchto faktorů na projekt.
3. Výběr faktorů, na které je třeba se ve zvažovaném projektu zaměřit.

Metoda 7S

McKinsey model 7S je metodikou strategické analýzy a je používána pro hodnocení kritických faktorů organizace. Metodiku navrhli američtí konzultanti ve společnosti McKinsey&Company koncem 70. let způsob **dekompozice** organizace o 7 prvků. (7,8)

Mezi faktory 7S jsou:

- **Struktura** (Structure) – organizační uspořádání skupiny
- **Strategie** (Strategy) – stanovení cílů firmy a způsobu jejich dosažení
- **Schopnosti** (Skills) – dovednosti, znalosti, zkušenosti pracovního týmu
- **Skupina** (Staff) – cíleně orientované společenství lidí
- **Styl** (Style) – charakteristický způsob konání, jednání, chování, jak management přistupuje k řízení.
- **Systémy** (Systems) – postupy, procesy, technologie, včetně technických systémů, informačních systémů
- **Sdílené hodnoty** (Shared Values) – základní vize, poslání, principy.



Obrázek 2 Analýza 7S. (Zdroj: 8)

Porterův model 5F

Pro analýzu vnitřního prostředí byl použit Porterův model 5F (Porter's Five Forces). Model pracuje s pěti prvky, kterými jsou:

- Stávající konkurenti
- Potenciální konkurenti
- Dodavatelé
- Kupující
- Substituty

Tato analýza podává pravdivý pohled o možných hrozbách ze strany konkurence.

SWOT analýza

SWOT analýza je metoda ohodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které mají vliv na rozvoj firmy na základě čtyř faktorů: silné stránky (S), slabé stránky (W), příležitosti (O), hrozby (T). SWOT analýzu lze aplikovat i na projekty.

Analýza se provádí v týmu, což umnožuje posoudit jednotlivé aspekty objektivně.

SWOT ANALÝZA



Obrázek 3. SWOT analýza (Zdroj: 4)

Stanovení cílů projektu

Každý člověk si během svého života stanovuje cíle. Tyto cíle většinou neobsahují důležitá kritéria, a proto často nedojde k jejich splnění. Jak definovat cíl správně? Správný cíl by měl být SMART, měl by tedy být:

- S – specifikovaný;
- M – měřitelný;
- A – akceptovatelný;
- R – realistický;
- T – terminovaný.

Správně definovaný cíl představuje jeden ze základních kamenů budoucího úspěchu projektu.

V případě doporučení následuje studie proveditelnosti. Jejím hlavním úkolem je zhodnocení možných variant provedení projektu.

2.3.2 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti určuje způsob realizace cíle projektu a zpřesňuje podrobnosti o projektu. Jedná se především o:

- *specifikaci cíle,*
- *potřebné náklady,*
- *základní časový plán s využitím alespoň hlavních milníků,*
- *očekávané přínosy,*
- *další významná rizika, která se týkají realizace projektu. (1)*

Logický rámec projektu

Důležitý pomocný nástroj, který pomáhá definovat strategii a stanoví prvotní harmonogram projektu. Logický rámec je zpracováván v týmu.

Výhody logického rámce

Logický rámec se používá k plánování, implementaci, přehledu komponent projektu a jeho hodnocení.

Hlavní důvody použití:

- Umožňuje ucelený pohled na projekt, který odpovídá požadavkům kvalitního zpracování projektu.
- Všechny klíčové komponenty projektu jsou ucelené na jednom místě.
- Logický rámec je stručný a přehledný.
- Jednoduché použití a zpracování.
- Mezinárodně uznávaný a používaný rámec.

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Nevyplňuje se
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Klíčové činnosti	Zdroje (peníze, lidé...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
Zde některé organizace uvádí, co NEBUDE v projektu řešeno			Předběžné podmínky

Obrázek 4. Logický rámec projektu (Zdroj: 3)

Záměr odpovídá na otázku „PROČ projekt realizujeme?“. Definuje přínosy projektu a formuje dlouhodobé cíle a strategie organizace. Záměr může být ovlivňován vnějšími předpoklady, za které manažer, spolu se svým týmem, není plně odpovědný.

Cíl se liší od záměru. Definuje, CO chce projekt změnit tak, abychom došli k hlavnímu cíli. Za dosažení cíle projektu je plně odpovědný projektový manažer a jeho tým.

Výstupy projektu určují, čeho bude dosaženo. Odpovídají na otázku „JAK bude dosaženo projektového cíle?“.

Klíčové činnosti projektu jsou činnosti, které je třeba realizovat, aby vznikly označené výstupy projektu. Hovoříme o rozvedení každého výstupu více do detailu.

Objektivně ověřitelné ukazatele (OOU) indikují, zda bylo dosaženo přínosu projektového cíle a výstupu.

Zdroje informací k ověření – třetí sloupec obsahuje popis prostředků a metod, které ukážou, že byly jednotlivé indikátory naplněny.

Předpoklady a rizika – čtvrtý sloupec obsahuje skutečnosti, na které je nutno výslovně upozornit, protože je na nich úspěšná realizace projektu bezprostředně závislá. (1,3)

2.4 Projektová fáze

Fáze projektu, kdy začínáme realizovat práce podle projektového plánu. Tento proces se dělí na fáze:

- zahájení projektu
- plánování
- realizace projektu
- ukončení projektu

2.4.1 Zahájení projektu

Zahájení projektu (start-up, inicializace) definuje základní atributy projektu. Obvykle se začíná vytvořením pracovní skupiny a přípravou potřebných dokumentů a materiálů.

Jedním z nejdůležitějších dokumentů je základní listina projektu (ZLP).

Obvykle ZLP obsahuje tyto údaje:

- název projektu, identifikační číslo projektu,
- specifikace cílů a přínosu projektu,

- obsah a rozsah projektu, případně kritéria úspěšnosti projektu,
- termín zahájení a ukončení projektu, milníky projektu,
- plánované náklady na projekt,
- účastníky projektu (manažer projektu, první členové projektového týmu, řídicí výbor a další zdroje),
- základní podmínky a požadavky (zainteresovaných stran, vedení, ...),
- datum, místo, podpis vyjadřující schválení příslušným vedoucím. (1)

Plánování

Během této fáze se řeší plánování z hlediska času, pracovních zdrojů, nákladů a technologie. Dobře zpracovaný a podrobný projektový plán je důležitý pro úspěšnou realizaci projektu.

Pro kvalitní projektový plán je nutné:

- vydefinovat cíl projektu,
- vytvořit strukturu projektu (WBS),
- milníky projektu,
- určit seznam činností,
- vytvořit matici zodpovědností,
- časová analýza,
- zpracovávat analýzu rizik,
- rozpočet projektu.

WBS

WBS je hierarchická struktura rozdělení prací. *Jde o hierarchický rozpad cíle projektu na jednotlivé dodávané výsledky a dále postupně na jednotlivé dílčí výsledky, produkty a podprodukty až na úroveň jednotlivých pracovních balíků, které musí být v průběhu realizace projektu vytvořeny. Každá následná úroveň reprezentuje podrobnější definici produktů projektu a zároveň zahrnuje 100 % nadřazeného prvku.* (2)

Zobrazení výsledků WBS se vytváří pomocí stromu. Cíl je jeho kořenem, nejvyšším stupněm stromu.

Obvykle se doporučuje zpracovávat dekompozice projektu (WBS) do čtyř úrovní. Někdy je však potřeba úrovní více, což vede k založení subprojektů – menších částí projektu.

Subprojekty slouží k přehlednému uspořádání částí projektu podle vzájemných vazeb, času, nákladů atd.



Obrázek 5 WBS příklad (Zdroj: vlastní zpracování)

RACI matice

Matice zodpovědností dává do souvislosti, kdo a jaké úkoly bude řešit, stanoví zodpovědnost a spolupráce.

Jedním z typů matic odpovědnosti je RACI matice, která se skládá z:

- **Písmeno R (*responsible*)** – označuje zodpovědného za jednotlivou činnost. Může být v kombinaci s A (schvalování).
- **Písmeno A (*accountable*)** – znamená, že člověk je odpovědný za výsledek a výstupy práce. Pro každou činnost musí být zodpovědná právě jedna osoba.
- **Písmeno C (*consulted*)** – označuje, že uvedená osoba by měla činnost konzultovat před provedením dílčí práce.
- **Písmeno I (*informed*)** se používá pro osobu či několik lidí, kteří by měli být informováni o stavu prací a její výstupech.

Milníky projektu

Milníky (Milestone) jsou body sloužící k oddělení etap a ke kontrole průběhu projektu, zda bylo vše splněno do daného termínu. Řadíme mezi ně konec etapy, výstup nebo výsledek. V praxi by mezi ně mělo patřit:

- ukončení etapy nebo fáze projektu;

- přelomové nebo významné události;
- bod zpětné kontroly.

Milníky se často znázorňují graficky a pomocí tabulek. Milník má obvykle nulovou dobu trvání v harmonogramu.

Ganttovy diagramy

Ganttovy diagramy (lineární či úsečkové diagramy) představují znázornění časového průběhu několika činností. Často tyto činnosti probíhají současně. Metoda spočívá v rozložení aktivit a milníků projektu v čase. Osa X obsahuje časovou osu. Na pořadí činností osy Y nezáleží. Je však vhodné začít od aktivit, které mohou být započaty ihned na začátku projektu. Diagramy je možné zlepšit a modifikovat. Ganttovy diagramy lze kreslit s využitím počítačových programů. (1,9)

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9
Úloha A									
Úloha B									
Úloha C									
Úloha D									
Úloha E									

Obrázek 6. Ganttovy diagramy příklad (Zdroj: 9)

Analýza rizik

Riziko – nejistá událost nebo podmínka, která pokud nastane, má negativní vliv na dosažení cíle projektu. (1) Rizika jsou součástí každého projektu. Pro analýzu rizika je potřeba charakterizovat každé reálné nebezpečí – hrozby. Hodnotu rizika můžeme spočítat, pokud stanovíme pravděpodobnost P a dopad D pro určitý i-ty případ. (1)

$$HR = P * D$$

Metody pro analýzu rizik:

- RIPRAN – Risk projekt analysis (Identifikace nebezpečí, kvantifikace rizik, reakce na rizika);
- bodovací metoda s mapou rizik (vhodná pro malé projekty);
- FRAP (Facilitated Risk Analysis Process).

Metoda RIPRAN

Na začátku musíme definovat veškerá možná rizika a její scénář. Dále se rizika kvantifikují. Následuje tabulka opatření pro snižování hodnoty dopadu rizika. (3)

Rozpočet

Rozpočet je dokument, který popisuje celkový objem prostředků přidělených na projekt, obvykle je rozdělený do výdajových kategorií a rozfázovaný v čase. (1)

Proces vytváření rozpočtu vyžaduje dva průchody přes WBS:

- Hrubý odhad “shora-dolů” (obvykle probíhá ještě v předprojektové fázi).
- Přesný odhad “druhý zdola-nahoru”.

2.4.2 Realizace

Po fázi plánování vychází komplexní projektový plán a může tak začít fyzická realizace tohoto plánu. Pro start realizace je dobré zorganizovat setkání zainteresovaných stran – **kick-off meeting** pro zahájení práce na projektu. Po celou dobu realizace je důležité kontrolovat a sledovat splnění plánu, milníky, a kontrolovat možné odchylky.

2.4.3 Ukončení

Ukončení znamená dokončení prací v rámci projektu – dochází k předání výstupů a zdokumentování i předání poznatků získaných v rámci projektu. Projektový tým ve fázi ukončení zpracovává závěrečnou zprávu, která v sobě zahrnuje zkušenosti z celého průběhu realizace projektu a doporučení k dalším projektům.

2.5 Poprojektová fáze

Hlavním úkolem této fáze je postimplementační analýza ukončeného projektu. Výstupem této analýzy je hodnotící analytická zpráva o projektu, včetně nelezení a analýzy chyb – pokud se nějaké vyskytují. Na základě této analýzy je zpracován návrh pro zlepšení dalších projektů. (1)

3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Základní informace o firmě

Název společnosti a sídlo	X s.r.o. Brno-město, 60200
Vznik	2006
Předmět podnikání	Pořádání vzdělávacích kurzů, konzultace
Právní forma	Společnost s ručením omezením

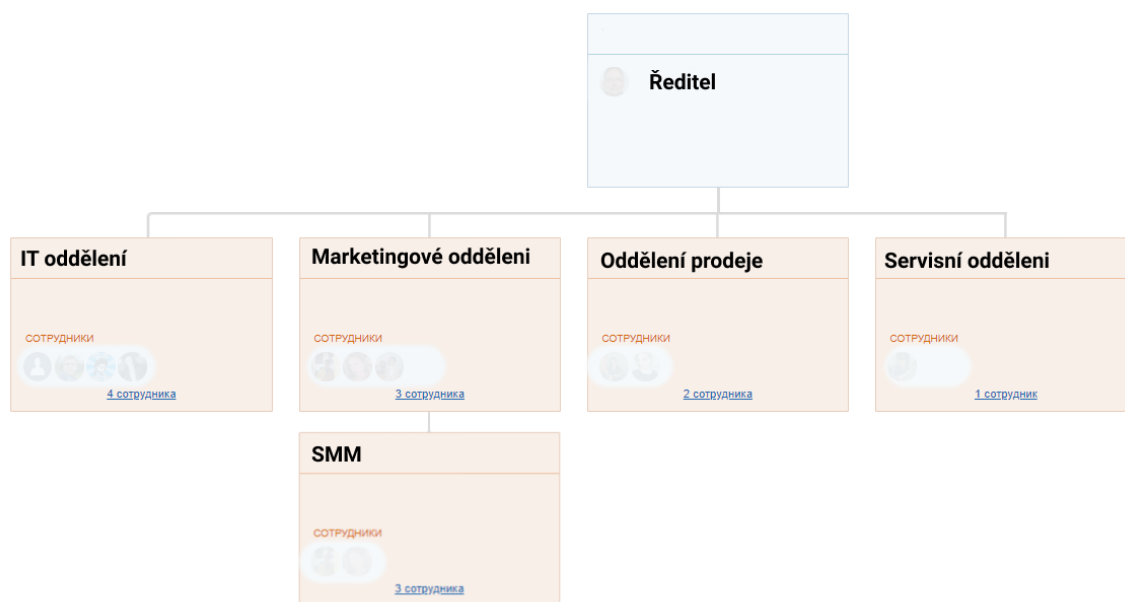
Společnost X poskytuje vzdělávací kurzy pro studenty z Ruska, Ukrajiny, Běloruska a Kazachstánu. Byla založena v roce 2006 a je jednou z prvních firem v Brně, která nabízí přípravné kurzy ke studiu na vysokých školách v České republice.

3.2 Analýza vnitřního prostředí firmy

Analýza vnitřního prostředí metodou 7 S

- **Struktura** (Structure) – organizační uspořádání skupiny

Z důvodu velikosti společnosti a počtu jejích zaměstnanců vertikální organizační struktura má 3 úrovně. Ve firmě jsou: ředitel, marketingové oddělení, servisní oddělení a oddělení prodeje. Oddělení jsou vázané mezi sebou.



Obrázek 7 Organizační struktura (Zdroj: CRM systém firmy)

- **Strategie (Strategy)**

Firemní strategií je dodávat služby nejvyšší kvality a trvale tuto kvalitu zvyšovat. Firemní vize je: „To Be Successful“. Toto znamená, že chceme, aby každý náš klient po absolvování vzdělávacího programu byl opravdu úspěšný. Proto firma podporuje studenti během studia, organizuje výlety, kurzy seberozvoje atd.

- **Schopnosti (Skills)**

Vzhledem k usnadnění komunikace se zákazníkem, je potřeba vysoká znalost jazyku. To jsou: ruština (výborná slovem a písmem), čeština (výborná slovem a písmem), angličtina (aspoň pro základní komunikace). Oddělení servisu a oddělení prodeje neustále sledují zákony, které jsou potřeba vedet ve sféře vzdělávání cizinců v ČR.

- **Skupina (Staff)**

Z charakteru činnosti společnosti každý pracovník je na své pracovní pozici specialistou ale musí vedet základní informace o hlavní činnosti firmy – vzdělávání v České republice, aby byl schopen nahradit kolegu v případě výpadku některého z kolegů.

- **Styl (Style)**

Styl jednání vybrané společnosti se počtem svých stálých zaměstnanců je velmi otevřený a přátelský. Oficiálním komunikačním jazykem firmy je ruština, protože zaměstnanci a zákazníci jsou rusky mluvící. Celá společnost se umístí v jedné budově, zaměstnanci jsou spolu v každodenním kontaktu, což přispívá k uvolněnosti vztahů.

- **Systémy (Systems)**

Každý týden, popřípadě dle potřeby, probíhá porada společnosti, na které se řeší aktuální potřeby a rozdělení úkolů pro každé oddělení firmy. Z technického pohledu ve firmě jsou používány nástroje Microsoft, konkrétně balíček programů Office 365 a CRM systém Bitrix24. V CRM systému probíhá komunikace se zákazníky, a i mezi zaměstnanci.

- **Sdílené hodnoty (Shared Values)**

Firemní vize: „To Be Successful“ se týče a i zaměstnance. Ředitel podporuje vzdělávací a jazykové kurzy, získání tvrdých dovedností (anglicky Hard skills) a jemných dovedností (anglicky Soft skills).

Shrnutí analýzy metodou 7 S

Z výše uvedené analýzy vyplývá, že firma je silná ve věcích, které se týče servisu a práce se zákazníky. Zároveň společnost je silná v podpoře a rozvoje zaměstnance, což má vliv na kvalitu práce. Dále z analýzy „7S“ vyplývá, že firemní strategie společnosti je naplněna.

Porterův model 5F

Pro další analýzu byl použit Porterův model 5F (Porter's Five Forces). Model pracuje s pěti prvky, kterými jsou:

- Stávající konkurenti
- Potenciální konkurenti
- Dodavatelé
- Kupující
- Substituty

Stávající konkurenti

Ve sféře vzdělávacích kurzů pro rusky mluvící v Brně je vysoká konkurence. Firmy mají podobnou nabídku služeb a cen. V Brně jsou 3 firmy, které považujeme za prime konkurenty. Na rozdíl od těchto firem X s.r.o. má přátelský přístup a cíl. Firma není zadlužená.

Potenciální konkurenti

Vstup na trh není přílišným problémem. Každým rokem se tak objeví několik nových malých firem. Konkurence na trhu je ale často příliš vysoká. Nové firmy proto často existují méně než jeden rok, a to i díky nízké kvalitě služeb vůči konkurenci.

Dodavatele

Mezi hlavními dodavateli jsou jazykové kurzy ICV VUT v Brně a ICV MENDELU. Ubytovaní pro studenti naší firmě poskytují Tauferovy koleje, ubytovna Baronela, koleje Komenského. Ceny služeb těchto společností ovlivňují cenu programu X s.r.o.

Kupující

Firma má standardní vzdělávací program s délkou studia jednoho akademického roku. To v praxi znamená, že každý zákazník využívá služby jeden rok a odchází. Kvůli tomu X s.r.o. nemá stále zákazníky. Proto se firma stará o každého zákazníka a rozšiřuje produkty a služby pro další studenty.

Substituty

Konkurenční firmy mají skoro stejné programy a ceny. X s.r.o. proto využívá moderní nástroje pro zvýšení kvality služeb a loajální přístup. Používá také více marketingové nástroje.

Shrnutí analýzy

Firma by měla najít způsob, jak prodloužit dobu práce s jedním zákazníkem. Muže to být zahájení práce s klientem do jeho příjezdu do České republiky, nebo práce po ukončení jazykových kurzu.

SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je sestavení seznamu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Silné stránky:

- Loajální tým. Ve firmě je přátelská atmosféra – každý člen týmu se stará o spolupráci a podporu, což vede k zjednodušení a zrychlení práce. Výsledkem je lepší výkon týmu.
- Kvalita služeb. Společnost se stará o neustálé zvyšování kvality svých služeb pro své zákazníky. Kvalita služeb je důležitá, protože je zodpovědná za výsledek nabízených služeb firmy.
- Moderní přístup. Firma využívá moderní nástroje pro automatizaci a zjednodušení procesů.
- Individuální přístup. Každý student má různé požadavky např. obor, univerzita, přijímací zkoušky atd. Z toho lze usoudit, že firma má individuální přístup ke každému zákazníkovi.

- Firma není zadlužená.

Slabé stránky:

- Organizace práce a řízení projektů. V každém oddělení je vedoucí, který je schopen vést malé projekty. Ve firmě ale chybí osoba zodpovědná za projekty, do kterých je zapojeno více oddělení. Velmi často tak dochází k nedodržení termínů, nedostatku motivace, špatným výsledkům či předčasnému ukončení projektu bez výsledků.
- CRM-systém není správně nastaven. Společnost využívá CRM-systém Bitrix24, který má spousta nástrojů a možností. Je však důležité, aby byly procesy správně nastaveny. V současné době tomu tak není. Vznikají tedy problémy s využitím CRM-systému.
- Personál. Tento obor je velmi rozsáhlý, a navíc potřebuje kvalitní jazykovou podporu. Nejvíce je potřeba zaměstnanců, kteří cestou klientů sami prošli, umí rusky, česky a současně anglicky. Nejčastěji jsou jimi studenti posledních ročníků vysokých škol či absolventi. K tomu je ještě potřeba zkušenosti s prací v tomto oboru.

Příležitosti:

- Vztahy s partnery.
- Zahájení online služeb

Hrozby:

- Světová ekonomická a politická situace.
- Byrokracie. Pro jednotlivé zákazníky jsou potřeba různá potvrzení, doklady a víza.
- Konzuláty. V každé zemi konzuláty občas mění pravidla. Na konzulátech bývá fronta, což vede ke zpoždění udělení víza.
- Zákony. Zákony o pobytu cizinců na území ČR se občas také mění a může tak vzniknout problém s jejich pochopením.
- Vysoká konkurence. V dnešní době na trh vstupují nové firmy se stejnými službami.

Silné stránky	• Loajální tým • Kvalita služeb. • Moderní přístup • Individuální přístup. • Firma není zadlužená.	Slabé stránky	• Organizace práce a řízení projektů. • CRM-systém není správně nastaven. • Personál.
Příležitosti	• Vztahy s partnery. • Zahájení online služeb	Hrozby	• Světová ekonomická a politická situace. • Byrokracie. • Konzuláty. • Zákony. • Vysoká konkurence. V dnešní době na trh vstupují nové firmy se stejnými službami.

Tabulka 1. SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

4. NÁVRH ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Tato kapitola je zaměřena na návrh řešení a jeho přínosy. Nejdříve je vytvořena projektová základací listina, poté dojde k sestavení logického rámce projektu a popisu projektového týmu, včetně RACI-matice. Dále následuje analýza rizik, WBS, časová analýza pomocí Ganttova diagramu a tabulka plánovaných nákladů.

4.1 Účel vzniku projektu

Z předchozí kapitoly vyplývá, že firma nabízí obsáhlý produkt a má vysokou konkurenci. Společnost by měla zapracovat na komunikaci mezi odděleními a zefektivnit komunikaci se zákazníkem pomocí moderních nástrojů, protože klienti často neví, do čeho investují své peníze. Projekt by měl přilákat nové klienty a také pomoci zjistit více informací o jednotlivých zákaznících.

Online kurz je zaměřen na zahájení práce se zákazníkem dříve, než to aktuálně ve firmě je.

4.2 Projektová základací listina

Název:	Přípravný online kurz
Identifikační číslo:	04/2020
Priorita projektu:	1
Zadavatel (vlastník) projektu:	Ředitel společnosti
Záměr:	Bližší seznámení zákazníka s produktem
Cíl:	Spustit online kurz v květnu 2020
Plánovaný termín zahájení:	23. 3. 2020
Plánovaný termín dokončení:	30. 4. 2020
Plánované náklady:	130000 Kč
Zodpovědná osoba:	Anna Shadrina, projektový manažer

Tabulka 2. Projektová základací listina (Zdroj: vlastní zpracování)

4.3 Milníky projektu

V následující tabulce jsou uvedeny milníky projektu, které slouží jako stručný přehled důležitých termínů.

Milníky projektu	
Zahájení projektu	23. 3. 2020
Návrh obsahu	30. 3. 2020
Přípravené materiály kurzu	13. 4. 2020
Dokončení naplnění modulu	14. 4. 2020
Testové spuštění	21. 4. 2020
Spuštění reklamy	24. 4. 2020
Ukončení projektu	28. 4. 2020

Tabulka 3. Milníky projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

4.4 Logický rámec

V tabulce je zobrazen logický rámec projektu. V logickém rámci jsou popsány všechny informace k projektu. Obsahuje záměr, cíl, výstupy a klíčové činnosti (aktivity), které musí být splněny, aby bylo dosaženo cíle.

Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele (OOU)	Způsob ověření	Předpoklady
Zaměř: 1. Zvýšení počtu leadů 2. Zvýšení tržeb 3. Zvýšení povědomí o firmě 4. Zjednodušení sběru informací pro servisní oddělení	1. Narůst počtu leadů o 10 %. 2. Růst tržeb o 5 %. 3. Zvýšení návštěvnosti webové stránky a sociálních sítí minimálně o 15 %. 4. Předání informací o zákazníkovi z oddělení prodeje servisnímu oddělení.	1. CRM-systém 2. VZZ 3. Google Analytics 4. Databáze studentů	X

Cíl: Vytvoření online-kurzu.	1. Spuštění online kurzu 2. Dodržení termínu a rozpočtu. 3. Funkčnost 100 %.	1. Dokumentace projektu. 2. Dokumentace projektu. 3. Testové spuštění	- nedostatek času
Výstupy: 1. Získání požadavků od zákazníka 2. Návrh kurzu 3. Vytvoření materiálů 4. Technická příprava kurzu 5. Předání kurzu zákazníkovi	1.1 Max. rozpočet: 150000 Kč 1.2 Časová náročnost nepřesahuje 20 čld. 2. Dokumentace o návrhu kurzu 3. Hotové materiály podle návrhu 4. Funkčnost 5. Hodnocení zákazníka	1.1 Faktura 1.2 Počet hodin v CRM systému 2. Kontrola návrhu 3. Soubor materiálů 4. Záznam z testu 5. Dotazník	- technické chyby - neúspěšný test funkčnosti
Klíčové činnosti: 1.1. Získání požadavků 2.1. Vytvoření projektové dokumentace 2.2. Návrh obsahu 2.3. Schválení návrhu kurzu 3.1. Vytvoření materiálů kurzu 4.1. Naplnění modulů daty 4.2. Testové spuštění 4.3. Spuštění reklamní kampaně 5.1. Vyplnění dotazníku	1.1. 8 hodin 2.1. 16 hodin 2.2. 16 hodin 2.3. 8 hodin 3.1. 56 hodin 4.1. 32 hodin 4.2. 32 hodin 4.3. 8 hodin 5.1. 8 hodin	1.1. čld 1 1.2. čld 2 2.1. čld 2 2.2. čld 1 3.1. čld 7 4.1. čld 4 4.2. čld 4 4.3. čld 1 5.1. čld 1	- nedodržení termínu - nepochopení požadavků - porucha online-servisu - technické chyby CRM systému - neúspěšný test - nedostatek zájemců

Tabulka 4. Logický rámec (Zdroj: vlastní zpracování)

Co projekt neřeší?

Vyber online-servisu

4.5 WBS

WBS vychází z logického rámce, jedná se o rozpad cíle projektu na jeho podúrovně.

1. Zahájení projektu

1.1. Získání požadavků

2. Návrh online-kurzu

2.1. Vytvoření projektové dokumentace

2.2. Návrh obsahu

2.3. Schválení návrhu kurzu

3. Příprava materiálů

3.1. Vytvoření materiálů kurzu

4. Nastavení servisu

4.1. Naplnění modulů daty

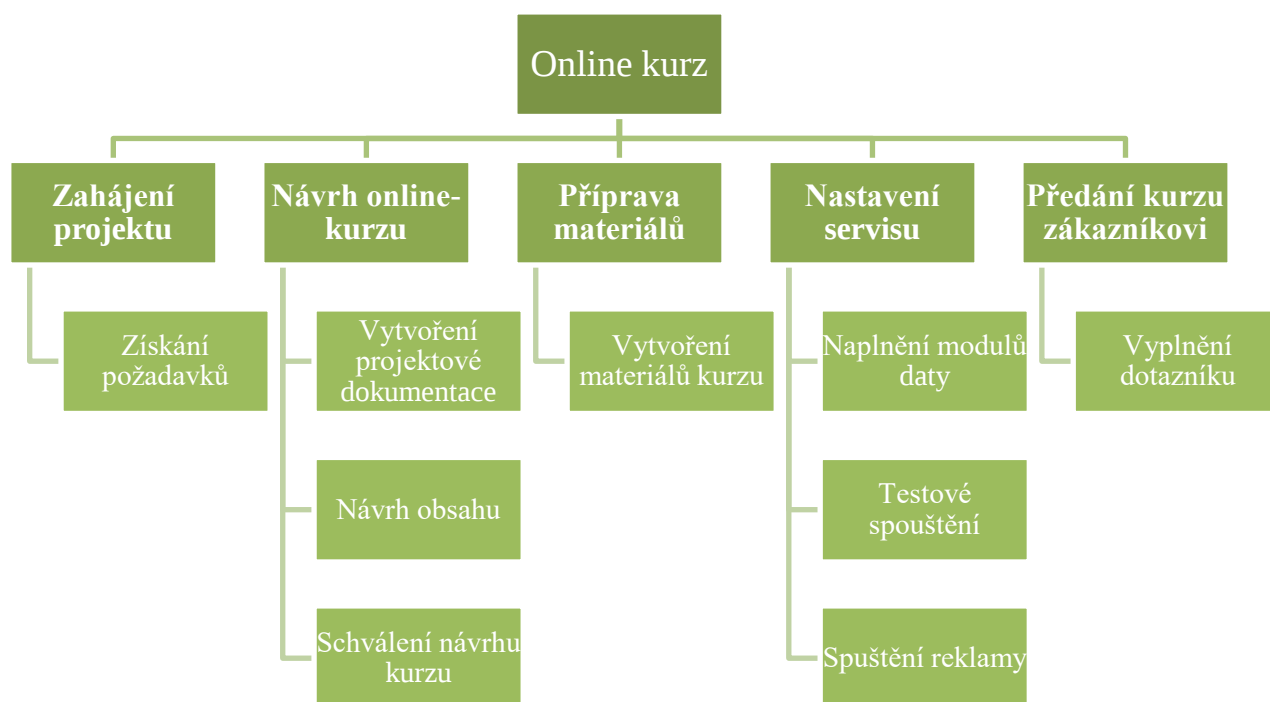
4.2. Testové spouštění

4.3. Spuštění reklamy

5. Předání kurzu zákazníkovi

5.1. Vyplnění dotazníku

V následujícím obrázku je zobrazena hierarchická struktura.



Obrázek 8 WBS (Zdroj: vlastní zpracování)

4.6 Projektový tým

Projektový tým pro vytvoření online-kurzu se skládá z manažera prodeje, který pracuje s leady a zároveň jako konzultant pro zjištění zájmů a nejčastějších otázek zákazníků. Dále je v týmu programátor, který zpracovává technickou část včetně úpravy CRM-systému, marketingový specialista, který vytváří materiály, marketingové a reklamní kampaň. Připravené materiály upravuje textař, projekty řídí projektový manažer.

4.7 RACI-matice

Činnost	Projektový manažer	Programátor	Marketingový specialista	Manažer prodeje	Textař
Získání požadavků	R, A				
Vytvoření projektové dokumentace	R, A				
Návrh obsahu	I	I	R, A	C	I
Schválení návrhu kurzu	R, A				
Vytvoření materiálů kurzu	I		R, A	C	R
Naplnění modulů daty	I	R, A	C		
Testové spuštění	I	R, A			
Spuštění reklamní kampaně	I		R, A		
Vyplnění dotazníku	R, A	I	I	I	I

Tabulka 5. RACI-matice (Zdroj: vlastní zpracování)

4.8 Analýza rizik

Hlavním předpokladem k vypracování plánu rizik je identifikace všech potencionálních i reálných rizik vzniku hrozeb, jež by měla nepříznivý dopad na projekt. Pro analýzu rizik byla zvolena metoda RIPRAN – Risk projekt analysis.

4.8.1 Identifikace rizik projektu.

V tabulce je uveden popis možných rizik, které se mohou během projektu objevit:

Číslo	Hrozba	Scénář
1	Nedodržení termínu	Zpoždění začátku kurzu a realizace projektu vůbec.
2	Nepochopení požadavků zákazníka	Projekt nebude odpovídat představám zákazníka.
3	Porucha online-servisu	Může nastat kdykoliv (není vázána na žádného člena týmu). Zpoždění realizace celého projektu.
4	Technické chyby CRM systému	Má vliv na synchronizaci a zpracování leadů.
5	Neúspěšný test	Nutná oprava chyb.
6	Nedostatek zájemců	Prodloužení doby trvání marketingové a reklamní kampaně.
7	Nedodržení rozpočtu	Vyšší náklady na projekt
8	Nevhodný výběr online-servisu	Zpoždění celého projektu

Tabulka 6. Identifikace rizik projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

4.8.2 Kvantifikace rizik

V níže uvedené tabulce jsou popsány hodnoty pravděpodobností, hodnoty dopadu a přiřazené hodnoty rizika.

Hodnoty pravděpodobností		
VP	Vysoká pravděpodobnost	0,67-0,99
SP	Střední pravděpodobnost	0,34-0,66
MP	Malá pravděpodobnost	0,01-0,33

Tabulka 7. Tabulka verbálních hodnot pravděpodobnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

VD	Velký dopad	Škoda nad 20 % z celkové hodnoty projektu. Ohrožení cíle projektu/ohrožení termínu projektu/ možnost překročení rozpočtu projektu
SD	Střední dopad	Škoda přes 0,5 % do 20 % z celkové hodnoty projektu. Ohrožení termínu/nákladů, zdrojů.
MD	Malý dopad	Škoda do 0,5 % z celkové hodnoty projektu.

Tabulka 7. Tabulka verbálních hodnot nepříznivých dopadů na projekt (Zdroj: vlastní zpracování)

	Hodnota	Reakce
VHR	Vysoká hodnota rizika	Vyhnutí se riziku
SHR	Střední hodnota rizika	Je potřeba vytvořit rizikový plán
NHR	Nízká hodnota rizika	Akceptace

Tabulka 8. Tabulka verbální hodnoty rizika a reakce (Zdroj: vlastní zpracování)

	VP	SP	MP
VD	VHR	VHR	SHR
SD	VHR	SHR	MHR
MD	SHR	MHR	MHR

Tabulka 9. Vazební tabulka pro přiřazení verbální hodnoty rizika (Zdroj: vlastní zpracování)

Pak se místo čísel používá dohodnutých zkratk z jednotlivých tabulek.

Číslo	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnota rizika
1	VP	SD	VHR
2	MP	VD	SHR
3	SP	VD	VHR
4	SP	VD	VHR
5	MP	SD	MHR
6	MP	SD	MHR
7	SP	SD	SHR
8	MP	SD	MHR

Tabulka 10. Shrnutí RIPRAN (Zdroj: vlastní zpracování)

4.8.3 Opatření rizik

Ke každému riziku v tabulce zvolíme opatření pro snížení hodnoty rizika.

Číslo	Opatření	Hodnota rizika
1	Zpracování kvalitní dokumentace projektu, sankce za nedodržení harmonogramu.	SHR
2	Vytvoření seznamu konkrétních požadavků	SHR
3	Pozorné a citlivé vybírat online-servis	VHR
4	Předprojektová kontrola CRM-systému	SHR
5	Průběžná kontrola během projektu	MHR
6	Kromě reklamní kampaně je možné udělat oznámení na sociálních sítích, webu společnosti, poslat oznámení e-mailem	MHR
7	Vytvoření rezervy pro projekt	MHR
8	Vytvoření seznamu požadavků na online-systém a konzultace s programátorem	MHR

Tabulka 11. Opatření rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí analýzy rizik

Analýza rizik RIPRAN má za cíl identifikovat hrozby, které mohou projekt ovlivnit.

Celkem se našlo 8 rizik, které se kvantifikovaly. Na každé riziko se našlo opatření.

Ohledně rizik, co byly identifikovány, většina je z technického pohledu. Hlavně je dat pozor na výběr kvalitního online servisu.

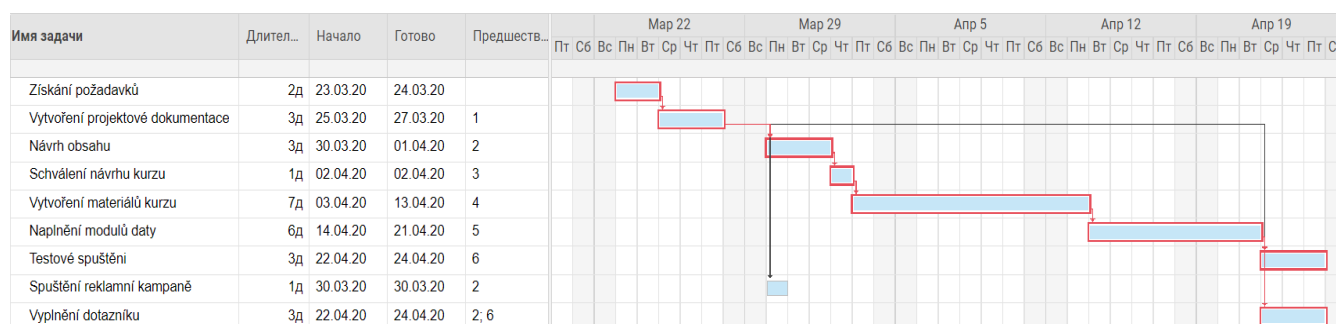
4.9 Ganttovy diagramy

V níže uvedené tabulce jsou činnosti, včetně názvu, doby trvání a vazeb mezi nimi.

Činnos t	Předchozí činnost	Název	Zahájení	Konec	Doba trvání (den)
A	-	1.1. Získání požadavků	23. 3. 2020	24. 3. 2020	1
B	A	2.1. Vytvoření projektové dokumentace	24. 3. 2020	26. 3. 2020	2
C	B	2.2. Návrh obsahu	27. 3. 2020	30. 3. 2020	2
D	C	2.3. Schválení návrhu kurzu	31. 3. 2020	31. 3. 2020	1
E	D	3.1. Vytvoření materiálů kurzu	31. 3. 2020	31. 3. 2020	7
F	E	4.1. Naplnění modulů daty	1. 4. 2020	8. 4. 2020	5
G	F	4.2. Testové spuštění	9. 4. 2020	13. 4. 2020	2
H	B	4.3. Spuštění reklamní kampaně	27. 3. 2020	28. 3. 2020	1
I	B, F	5.1. Vyplnění dotazníku	9. 4. 2020	14. 4. 2020	3

Tabulka 12. Tabulka pro Ganttův diagram (Zdroj: vlastní zpracování)

Zobrazení podle tabulky pomocí diagramu.



Obrázek 9 Ganttův diagram (Zdroj: vlastní zpracování)

4.10 Plánované náklady

Vyčíslené náklady na projekt byly stanoveny pomocí expertního odhadu. Náklady se dělí na mzdové náklady a náklady na služby, které budou použity během projektu.

Ke mzdovým nákladům je třeba připočíst odvod zaměstnavatele za sociální a za zdravotní pojištění státu.

Náklady	Částka
Mzdové náklady	
Projektový manažer	25000 Kč
Manažer prodeje	21000 Kč
Programátor	25000 Kč
Marketingový specialista	20000 Kč
Textař	11000 Kč
Náklady na služby	
Online-servis	3000 Kč
Kredit na reklamu	5000 Kč
	110000 Kč

Tabulka 13. Plánované náklady (Zdroj: vlastní zpracování)

5. Přínos návrhu řešení

Návrh řešení projektu obsahuje projektovou základací listinu, jako základ plánovaného projektu.

Milníky projektu ukazují, kdy se činnosti musí zahájit. V logickém rámci jsou všechny informace k projektu. Obsahuje záměr, cíl, výstupy a klíčové činnosti (aktivity).

Na základě logického rámce bylo vytvořeno WBS, které zobrazuje rozložení cíle projektu na jeho menší úrovní.

V RACI matici zodpovědnosti ke každé činnosti projektu je přidělen odpovědný člen projektového týmu.

Pak následuje analýza rizik RIPRAN, pomocí této analýzy byli identifikovány hrozby a dal navrhnuté opatření.

Dále byly stanoveny veškeré plánované náklady podle požadavek zákazníka projektu.

Očekávaný přínos projektu je vytvoření přípravného online kurzu. Klienti tak budou mít možnost začít se studiem ještě před nástupem do České republiky, a budou mít více času na výběr oboru.

6. ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce je využití nástrojů a teoretických znalostí projektového managementu při řešení IT projektu u vybrané firmy.

První část práce obsahuje teoretické poznatky projektového managementu. Ve druhé části práce jsem provedla analýzu společnosti X s.r.o.. Poslední část se zabývá projektem, který byl navržen po analýze firmy ve druhé části bakalářské práce.

Hlavními dokumenty projektu jsou identifikační listina projektu a logický rámec, který stručně a přehledně popisuje celý projekt. Rovněž byla zpracována i časová analýza pomocí Ganttova diagramu. Analýza rizik byla zpracována pomocí metody RIPRAN.

Celková doba projektu je 39 dní, reálné náklady jsou 110000 Kč.

Stanoveného cíle práce bylo dosaženo. Online-kurz byl vytvořen a spuštěn podle planu.

7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) JEŽKOVÁ, Zuzana, Hana KREJČÍ, Branislav LACKO a Jaroslav ŠVEC. Projektové řízení: jak zvládnout projekty. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013, 381 stran. ISBN 9788090529717.
- (2) WBS – klíčový nástroj pro úspěch projektu. *PM Consulting* [online]. Praha: PM Consulting [cit. 2020-01-26]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/wbs/>
- (3) DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. : il., portréty. ISBN 978-80-247-4275-5.
- (4) SWOT analýza v Excelu. *Excel návod zdarma* [online]. [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>
- (5) ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.
- (6) Využití metody ripran pro analýzu rizik VaV projektu. *Stavební obzor* 3-4/2014 [online]. 2014, , 5 [cit. 2020-05-13]. Dostupné z: http://www.civilengineeringjournal.cz/archive/issues/2014/so_3-4/so_34_14_pavelkova.pdf
- (7) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. : il., grafy, tab. ISBN 80-7179-453-8.
- (8) McKinsey 7S. *Management Mania* [online]. Wilmington: MANAGEMENTMANIA.COM, 2011 [cit. 2020-08-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- (9) SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006, 353 s. : il. ; 25 cm. ISBN 80-247-1501-5.

8. SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Projektový trojimperativ (Zdroj: 3).....	12
Obrázek 2 Analýza 7S. (Zdroj: 8).....	15
Obrázek 3. SWOT analýza (Zdroj: 4).....	16
Obrázek 4. Logický rámec projektu (Zdroj: 3).....	18
Obrázek 5 WBS příklad (Zdroj: vlastní zpracování)	20
Obrázek 6. Ganttovy diagramy příklad (Zdroj: 9).....	21
Obrázek 7 Organizační struktura (Zdroj: CRM systém firmy)	23
Obrázek 8 WBS (Zdroj: vlastní zpracování)	33
Obrázek 9 Ganttův diagram (Zdroj: vlastní zpracování)	38

9. SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)	28
Tabulka 2. Projektová zakládací listina (Zdroj: vlastní zpracování)	29
Tabulka 3. Milníky projektu (Zdroj: vlastní zpracování)	30
Tabulka 4. Logický rámec (Zdroj: vlastní zpracování)	31
Tabulka 5. RACI-matice (Zdroj: vlastní zpracování)	34
Tabulka 6. Identifikace rizik projektu (Zdroj: vlastní zpracování)	35
Tabulka 8. Tabulka verbálních hodnot nepříznivých dopadů na projekt (Zdroj: vlastní zpracování)	35
Tabulka 9. Tabulka verbální hodnoty rizika a reakce (Zdroj: vlastní zpracování)	36
Tabulka 10. Vazební tabulka pro přiřazení verbální hodnoty rizika (Zdroj: vlastní zpracování)	36
Tabulka 11. Shrnutí RIPRAN (Zdroj: vlastní zpracování)	36
Tabulka 12. Opatření rizik (Zdroj: vlastní zpracování)	37
Tabulka 13. Tabulka pro Ganttův diagram (Zdroj: vlastní zpracování)	38
Tabulka 14. Plánované náklady (Zdroj: vlastní zpracování)	39