



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 29.2.2020

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* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127450>. 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 pramenu 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 17.05.2020

.....

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
2.3.2 Studie proveditelnosti	15
2.4 Projektová fáze.....	17
2.4.1 Zahájení projektu.....	17
2.4.2 Plánování	17
2.4.3 Realizace.....	21
2.4.4 Ukončení.....	21
2.5 Poprojektová fáze.....	21
3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	23
3.1 Základní informace o firmě.....	23
3.2 Analýza firmy.....	23
SWOT analýza.....	23
3.2.2 Analýza vnitřního prostředí.....	25
4. NÁVRH ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	27
4.1 Účel vzniku projektu	27
4.2 Projektová zakládací listina.....	27
4.4 Logický rámec	28

4.5	Projektový tým	30
4.6	RACI-matice.....	31
4.7	Analýza rizik	32
4.7.1	Identifikace rizik projektu.	32
4.7.2	Kvantifikace rizik	33
4.7.3	Opatření rizik	34
4.8	WBS	35
4.9	Ganttovy diagramy	1
4.10	Plánované náklady	2
	ZÁVĚR	3
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	4

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 (Porterův model), sestavení identifikační listiny a logického rámce, provedení časové analýzy a analýzy rizik.

1. CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem bakalářské práce je využití nástrojů a teoretických znalostí projektového managementu při řešení IT projektu u vybrané firmy. Pomocí projektového managementu byl vytvořen návrh projektu a realizován online-kurz ve firmě X s.r.o.

Práce se skládá ze 3 částí. První část je věnována teoretické části a popisu důležitých pojmů z oblasti projektového managementu.

Ve druhé části práce je představena základní informace o společnosti a zanalyzován současný stav firmy pomocí SWOT analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

Na základě prvních dvou částí práce byl založen projekt a popsán v poslední části této bakalářské práce.

Během projektu byly využity:

- Identifikační listina projektu
- Logický rámec
- WBS
- Ganttovy diagramy
- Analýza rizik
- Plánování nakladu

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1. Projektové řízení

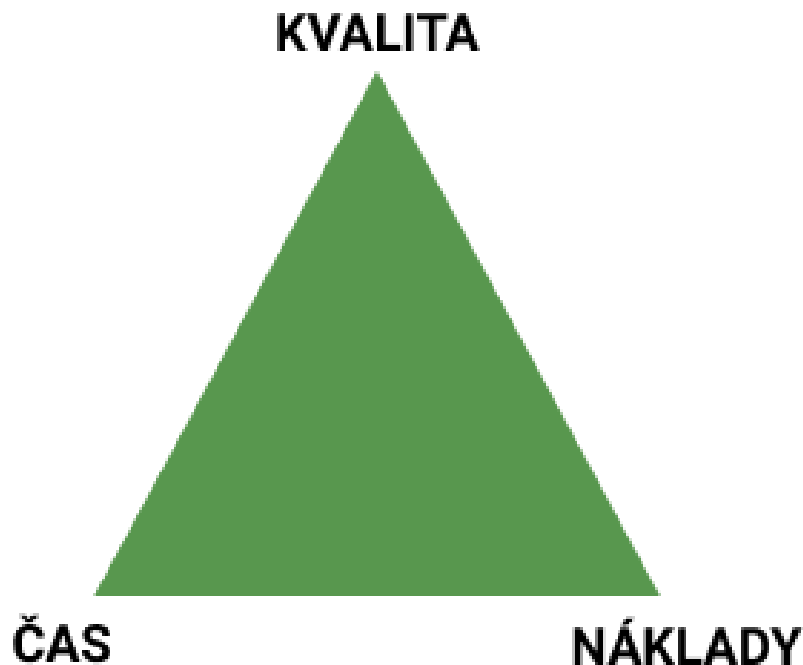
Projektové řízení slouží k dosažení stanovených cílů pomocí plánování, organizování a realizace jednotlivých akcí, a to v požadovaném termínu s plánovanými náklady.

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 (vlastní zpracování)

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 SLEPT a SWOT analýzy.

Výsledkem studie je doporučení či zamítnutí realizace projektu.

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.

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 umožňuje posoudit jednotlivé aspekty objektivně.

SWOT ANALÝZA



Obrázek 2. SWOT analýza (Zdroj 3)

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 uceleně na jednom místě.
- Logický rámec je stručný a přehledný.

- Jednoduché použití a zpracování.
- Mezinárodně uznávaný a používaný rámec.

	Popis	OOU	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Hlavní cíl				
Projektový cíl				
Výstupy				
Aktivity		Vstupy (zdroje)	Časový rámec aktivit	

Předběžné podmínky

Obrázek 3. Logický rámec projektu (vlastní zpracování)

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

Projektový cíl se liší od hlavního cíle. 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?“.

Aktivity projektu jsou klíčové 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)

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)

2.4.2 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.

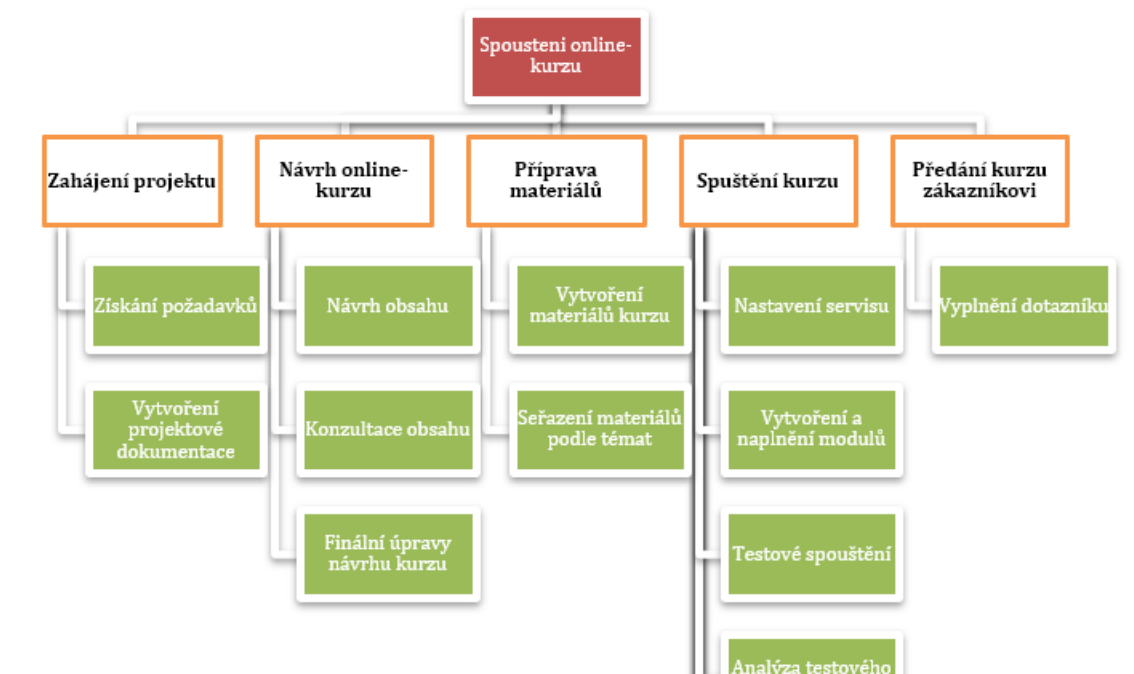
WBS je hierarchická struktura rozdělení prací. *Jde o hierarchický rozpad cíle projektu na jednotlivé dodávané výsledky a dále postupně na jednotlivé dílčí výsledky, produkty a podprodukty až na úroveň jednotlivých pracovních balíků, které musí být v průběhu realizace projektu vytvořeny. Každá následná 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 4 WBS (vlastní zpracování)

Malice 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:

- R – (responsible) označuje ty, kteří realizují práci,
- A – (accountable) označuje toho, kdo je manažersky zodpovědný za výsledek,
- C – (consulted) označuje toho, kdo může poskytnout cennou radu či konzultaci k úkolu,
- I – (informed) označuje toho, kdo bude informován o průběhu úkolu.

Milníky projektu

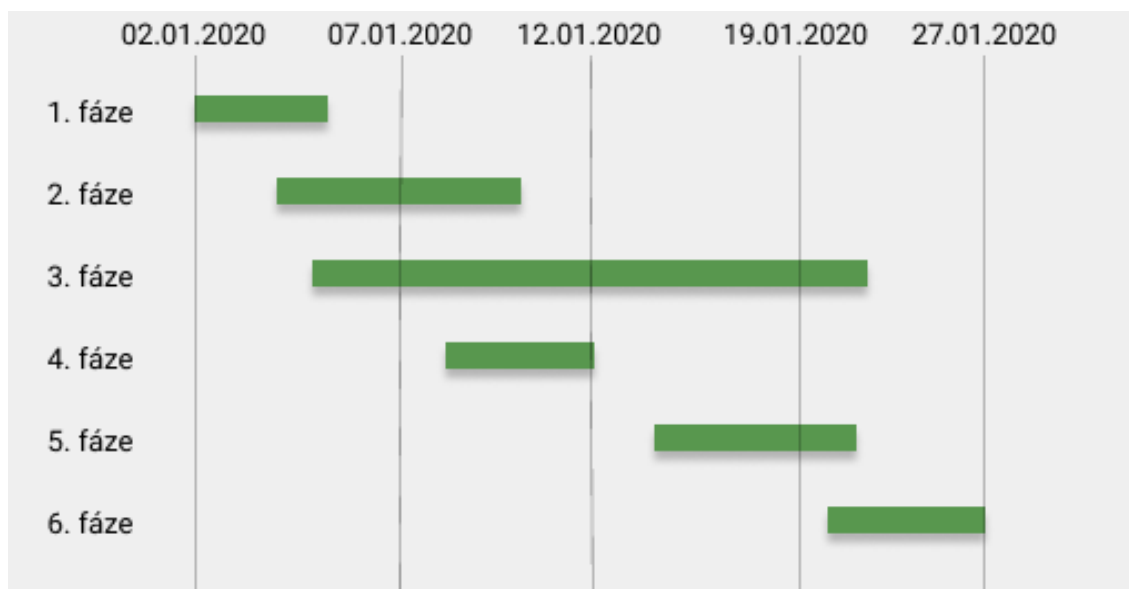
Milníky (Milestone) jsou body sloužící k oddělení etap a ke kontrole průběhu projektu, zda bylo vše splněno do daného termínu. Řadíme mezi ně konec etapy, výstup nebo výsledek. V praxi by mezi ně mělo patřit:

- 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)



Obrázek 5. Ganttovy diagramy (vlastní zpracování)

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).

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”.

2.4.3 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.

2.4.4 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 nelebení a

analýzy chyb – pokud se nějaké vyskytnou. 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 firmy

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.

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	<ul style="list-style-type: none"> • Loajální tým • Kvalita služeb. • Moderní přístup • Individuální přístup. • Firma není zadlužená. 	Slabé stránky	<ul style="list-style-type: none"> • Organizace práce a řízení projektů. • CRM-systém není správně nastaven. • Personál.
Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> • Vztahy s partnery. 	Hrozby	<ul style="list-style-type: none"> • Světová ekonomická a politická situace. • Byrokracie. • Konzuláty. • Zákony.

3.2.2 Analýza vnitřního prostředí

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

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. Ubytování 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.

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.

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
Výstupy:	1. Online kurz 2. Nové leady
Plánovaný termín zahájení:	23. 3. 2020
Plánovaný termín dokončení:	30. 4. 2020
Plánované náklady:	130000 Kč
Hlavní milníky:	a) Příprava kurzu b) Reklamní kampaň c) Zahájení kurzu d) Zpracování nových leadů

Zodpovědná osoba:	Anna Shadrina, projektový manažer
--------------------------	-----------------------------------

4.3 Milníky projektu

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

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

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
ZÁMĚR	1. Zvýšení počtu leadů 2. Zvýšení tržeb 3. Zvýšení povědomí o firmě	1. Narůst počtu leadů o 10 %. 2. Růst tržeb o 5 %. 3. Zvýšení návštěvnosti webových stránek	1. CRM-systém 2. VZZ 3. Google Analytics 4. Databáze studentů	X

	4. Zjednodušení sběru informací pro servisní oddělení	a sociálních sítí. 4. Předání informací o zákazníkovi z oddělení prodeje servisnímu oddělení.		
CIL	Spuštění online-kurzu.	1. Dodržení termínu 5. 5. 2020. 2. Dodržení rozpočtu 10000 Kč. 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. Spuštění kurzu 5. Předání kurzu zákazníkovi	1.1 Max. rozpočet: 8000 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 ČINNOSTÍ	1.1. Získání požadavků	1.1. 8 hodin	1.1.čld 1	- nedodržení termínu
	1.2. Vytvoření projektové dokumentace	1.2. 16 hodin	1.2. čld 2	- nepochopení požadavků
	2.1. Návrh obsahu	2.1. 16 hodin	2.1. čld 2	- porucha online-servisu
	2.2. Schválení návrhu kurzu	2.2. 8 hodin	2.2. čld 1	- technické chyby CRM systému
	3.1. Vytvoření materiálů kurzu	3.1. 56 hodin	3.1. čld 7	- neúspěšný test
	4.1. Naplnění modulů daty	4.1. 32 hodin	4.1. čld 4	- nedostatek zájemců
	4.2. Testové spuštění	4.2. 32 hodin	4.2. čld 4	
	4.3. Spuštění reklamní kampaně	4.3. 8 hodin	4.3. čld 1	
	5.1. Předání zákazníkovi	5.1. 8 hodin	5.1 čld 1	

Co projekt neřeší?

Vyber online-servisu

4.5 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.

4.6 RACI-matice

RACI-matice zobrazuje přidělenou zodpovědnost jednotlivých členů týmu.

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.

Činnost	Vedoucí projektu	Projektový manažer	Programátor	Marketingový specialista	Manažer prodeje	Textař
Získání požadavků	R, A	I				
Vytvoření projektové dokumentace	R, A	I				
Návrh obsahu	I	C	I	R, A	C	I
Schválení návrhu obsahu kurzu	R, A					
Vytvoření materiálů kurzu				R, A	C	R
Upravení a seřazení materiálů podle témat				C		R, A
Nastavení servisu			R, A			
Vytvoření a naplnění modulů			R, A	C		
Testové spuštění	I	I	R, A			
Analýza testového spuštění	R, A		R	R		
Úpravy a příprava finální verze	I		R, A	R		
Vytvoření reklamní kampaně				R, A		R

Spuštění reklamy	R, A			I		
Oznámení na webu a sociálních sítích společnosti				R, A		R
Konec projektu	I	R, A	I	I	I	I

4.7 Analýza rizik

Pro analýzu rizik byla zvolena metoda RIPRAN – Risk projekt analysis.

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

4.7.1 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

4.7.2 Kvantifikace rizik

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

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

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.

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

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

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

4.7.3 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	Neřeší se	VHR
4	Předprojektová kontrola CRM-systému	SHR
5	Neřeší se	MHR
6	Neřeší se	MHR
7	Vytvoření rezervy pro projekt	MHR
8	Vytvoření seznamu požadavků na online-systém a konzultace s programátorem	MHR

4.8 WBS

1. Zahájení projektu

- 1.1. Získání požadavků
- 1.2. Vytvoření projektové dokumentace

2. Návrh online-kurzu

- 2.1. Návrh obsahu
- 2.2. Konzultace obsahu
- 2.3. Finální úpravy návrhu kurzu

3. Příprava materiálů

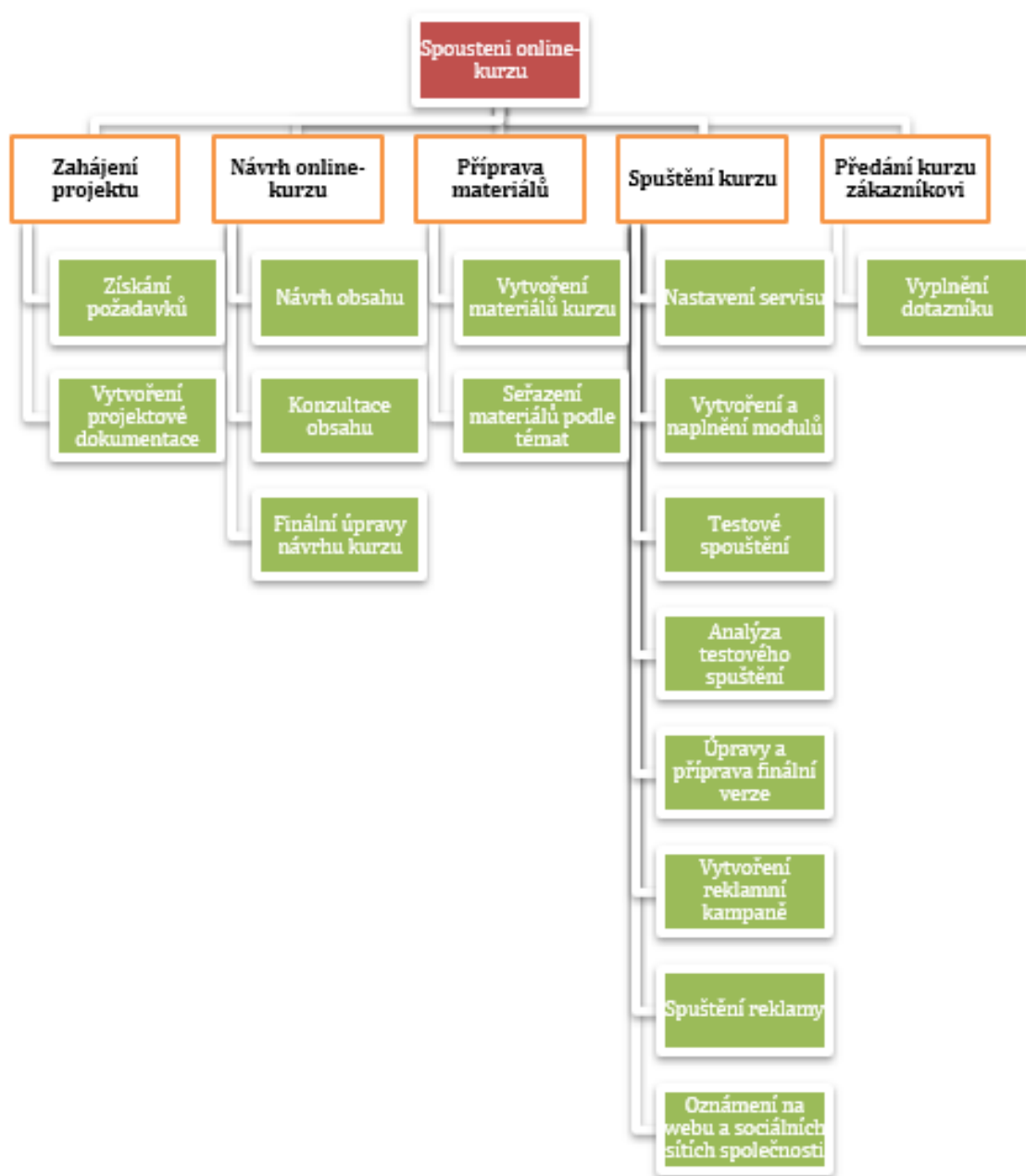
- 3.1. Vytvoření materiálů kurzu
- 3.2. Seřazení materiálů podle témat

4. Spuštění kurzu

- 4.1. Nastavení servisu
- 4.2. Vytvoření a naplnění modulů
- 4.3. Testové spuštění
- 4.4. Analýza testového spuštění
- 4.5. Úpravy a příprava finální verze
- 4.6. Vytvoření reklamní kampaně
- 4.7. Spuštění reklamy
- 4.8. Oznámení na webu a sociálních sítích společnosti

5. Předání kurzu zákazníkovi

- 5.1. Vyplnění dotazníku



Obrázek 6 WBS (vlastní zpracování)

4.9 Ganttovy diagramy

Činnost	Předchozí činnost	Název	Zahájení	Konec	Doba trvání (den)
A	-	Získání požadavků	23. 3. 2020	24. 3. 2020	1
B	A	Vytvoření projektové dokumentace	24. 3. 2020	26. 3. 2020	2
C	B	Návrh obsahu	27. 3. 2020	30. 3. 2020	2
D	C	Konzultace obsahu	31. 3. 2020	31. 3. 2020	0,5
E	D	Finální úpravy návrhu kurzu	31. 3. 2020	31. 3. 2020	0,5
F	E	Vytvoření materiálů kurzu	1. 4. 2020	8. 4. 2020	5
G	F	Seřazení materiálů podle témat	9. 4. 2020	13. 4. 2020	2
H	B	Nastavení servisu	27. 3. 2020	28. 3. 2020	1
I	B, F	Vytvoření a naplnění modulů	9. 4. 2020	14. 4. 2020	3
J	I	Testové spuštění	15. 4. 2020	21. 4. 2020	3
K	J	Analýza testového spuštění	22. 4. 2020	22. 4. 2020	0,5
L	K	Úpravy a příprava finální verze	22. 4. 2020	22. 4. 2020	0,5
M	E	Vytvoření reklamní kampaně	1. 4. 2020	3. 4. 2020	2
N	L, M	Spuštění reklamy	23. 4. 2020	24. 4. 2020	1
O	L	Oznámení na webu a sociálních sítích společnosti	23. 4. 2020	24. 4. 2020	1
P	N, O	Předání kurzu zákazníkovi	27. 4. 2020	28. 4. 2020	1



Obrázek 7 Ganttův diagram (vlastní zpracování)

4.10 Plánované náklady

Náklady	Optimistická částka	Realistická částka	Pesimistická částka
Mzdové náklady			
Projektový manažer	23000 Kč	25000 Kč	28000 Kč
Manažer prodeje	19000 Kč	21000 Kč	23000 Kč
Programátor	22000 Kč	25000 Kč	27000 Kč
Marketingový specialista	19000 Kč	20000 Kč	22000 Kč
Textař	8000 Kč	11000 Kč	13000 Kč
Náklady na služby			
Online-servis	2000 Kč	3000 Kč	4000 Kč
Kredit na reklamu	4000 Kč	5000 Kč	6000 Kč
	97000 Kč	110000 Kč	123000 Kč

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.

5. 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) SWOT analýza v Excelu. *Excel návod zdarma* [online]. [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>
- (4) ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.
- (5) 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