



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH PROJEKTU VÝSTAVBY AREÁLU AUTOSERVISU

THE PROJECT PROPOSAL FOR THE CONSTRUCTION OF A CAR SERVICE COMPLEX

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Jiří Dobeš

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	Jiří Dobeš
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	doc. Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc
Akademický rok:	2020/21

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:

Návrh projektu výstavby areálu autoservisu

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem práce je zpracovat návrh projektu výstavby areálu autoservisu s využitím vhodných metod, technik a nástrojů projektového řízení.

Základní literární prameny:

DOLEŽAL, J. a kol. Projektový management podle IPMA. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

KORECKÝ, M. a V. TRKOVSÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

LESTER, A. Project Management, Planning and Control: Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards. 6th Edition. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2013. ISBN 9780080983240.

SCHWALBE, K. Řízení projektů v IT. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.

YADAV, S.R. a MALIK, A.K. Operations Research. India: Oxford University Press, 2014. ISBN 978--19-809618-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá návrhem projektu výstavby areálu autoservisu s využitím vhodné metodiky projektového řízení. V první části jsou teoreticky definovány analýzy, které budou použity v praktické části projektu. Druhá část nám poslouží k představení firmy a analýze současného stavu firmy. Poslední část obsahuje zpracovanou celou projektovou přípravu, která je nachystána k realizaci.

Abstract

The bachelor thesis deals with the project proposal for the construction of a car service complex. The first part is consisted of definitions of theoretical analysis, which will be used in practical part of bachelor thesis. The second part is going to be used to introduce the company and analyze the current situation of the company. The last part contains the processed whole project preparation, which is ready for realization.

Klíčová slova

projektové řízení, projekt, plánování projektu, strategická analýza, autoservis

Key words

project management, project, project planning, strategic analysis, car service

Bibliografická citace

DOBEŠ, Jiří. *Návrh projektu výstavby areálu autoservisu* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135161>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Radek Doskočil.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 16. května 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucímu mé práce panu doc. Ing. Radkovi Doskočilovi Ph.D., MSc, za odborné vedení a rady v průběhu psaní bakalářské práce.

Obsah

Úvod	11
Cíle práce, metody a postupy zpracování.....	12
1 Teoretická východiska práce	13
1.1 Úvod do projektového managementu	13
1.1.1 Projekt.....	13
1.1.2 Atributy projektu	14
1.1.3 Projektový „trojimperativ“.....	15
1.1.4 Životní cyklus projektu	16
1.1.5 Rozpočet projektu.....	16
1.2 Vybrané metody a techniky projektového managementu	17
1.2.1 Identifikační listina.....	17
1.2.2 Logický rámec	18
1.2.3 WBS (hierarchická struktura činností)	19
1.2.4 Metoda RIPRAN™.....	20
1.2.5 Gantův diagram	22
1.3 Vybrané metody strategického managementu	23
1.3.1 Porterův model pěti sil.....	23
1.3.2 SLEPTE analýza.....	24
1.3.3 McKinseyho model 7S.....	25
1.3.4 SWOT analýza	26
2 Analýza současného stavu	27
2.1 Představení společnosti.....	27
2.2 Předmět podnikání.....	27
2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil	27
2.3.1 Konkurence.....	28
2.3.2 Potenciální nová konkurence.....	28
2.3.3 Zákazníci.....	28
2.3.4 Dodavatelé.....	28
2.3.5 Hrozba substitutů	29
2.4 SLEPTE analýza	29

2.4.1	Sociální faktory	29
2.4.2	Legislativní faktory	29
2.4.3	Ekonomické faktory	30
2.4.4	Politické faktory	30
2.4.5	Technologické faktory.....	30
2.4.6	Ekologické faktory.....	30
2.5	SWOT analýza	31
2.5.1	Silné stránky.....	31
2.5.2	Slabé stránky.....	31
2.5.3	Příležitosti	31
2.5.4	Hrozby.....	32
3	<i>Vlastní návrhy řešení a jejich přínos.....</i>	33
3.1	Identifikační listina.....	34
3.2	Logický rámec	35
3.3	WBS (Hierarchická struktura činností)	36
3.3.1	Příprava projektové dokumentace	37
3.3.2	Povolení stavby.....	38
3.3.3	Stavba	39
3.3.4	Kolaudace stavby	40
3.3.5	Vybavení	40
3.4	Časová analýza	41
3.4.1	Časová osa	41
3.4.2	Harmonogram projektu	42
3.4.3	Ganttův diagram	43
3.5	Zdrojová analýza projektu	44
3.5.1	RACI matice.....	44
3.5.2	Analýza zainteresovaných stran.....	45
3.6	Nákladová analýza	46
3.6.1	Rozpočet projektu.....	46
3.6.2	Financování projektu	47
3.7	Analýza rizik.....	48
3.7.1	Identifikace rizik.....	49
3.7.2	Kvantifikace rizik	50

3.7.3	Opatření proti rizikům	52
3.7.4	Celkové posouzení rizik.....	53
	Závěr.....	54
	Seznam použitých zdrojů	56
	Seznam použitých obrázků	58
	Seznam použitých tabulek.....	59

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá zpracováním projektu výstavby nového areálu autoservisu pro společnost Do-car s.r.o. Tato společnost sídlící ve Výčapech poskytuje kompletní autoservis osobních vozidel.

Projekt bude vytvořen pomocí metod projektového řízení, které jsou účinným nástrojem pro plánování projektů a jejich úspěšnou realizaci.

V první části bakalářské práce se budu věnovat teoretickému výkladu, ze kterého bude vycházet praktická část bakalářské práce. Vysvětlím veškeré metody a analýzy, které budu dále používat v dalších částech, definuji klíčové pojmy a specifikuji potřebnou terminologii.

V druhé části představím samotnou firmu a její podstatné atributy. Budu aplikovat strategické analýzy a popíšu vnější a vnitřní prostředí podniku. Výsledky z těchto analýz následně použiji do SWOT analýzy společnosti, která slouží jako projektový nástroj ke zjištění momentální situace podniku.

V poslední části bakalářské práce se budu věnovat praktickému vypracování projektu za použití metod projektového řízení, které jsem již představil v první části práce. Základní informace o projektu budou vypracovány v identifikační listině a logickým rámci. Dále v kapitole WBS budou graficky znázorněny nezbytné úkoly pro projekt. Následovat bude výpis zainteresovaných stran. Pro zanalyzování rizik, které mohou během projektu nastat a zkomplikovat jej, použiji metodu RIPRAN. Pro hladší postup projektu vytvořím harmonogram projektu a časovou analýzu. Nakonec udělám rozpočet pro projekt, který se budeme snažit dodržet, aby projekt byl úspěšný.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem bakalářské práce je zpracovat návrh projektu výstavby areálu autoservisu za využití vhodné metodiky projektového řízení. Mezi největší přínosy projektu patří zvýšení kapacity servisních garáží, vlastní garáž pro pneuservis a lakovnu.

Aby byl dosažen hlavní cíl projektu, je třeba definovat dílčí cíle:

- Teoretická východiska projektového managementu
- Seznámení se se silnými a slabými stránkami firmy
- Analýza současné situace autoservisu
- Návrh vlastního řešení

K dosažení hlavního cíle budou využity syntézy, analýzy, metody strategického a projektového managementu.

K metodám strategického managementu patří Porterův model pěti sil, SLEPTE analýza, Model 7S a SWOT analýza, která všechny metody shrne a ohodnotí silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Pomocí metod projektového managementu bude vytvořena identifikační listina, logický rámec, WBS, Metoda RIPRAN a Ganttův diagram pro lepší představu průběhu celého projektu.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části bakalářské práce se seznámíme s teorií použitých metod a analýz, které patří do projektového řízení. V této části budou vysvětleny klíčové pojmy, které jsou později využity k analýze a vlastnímu návrhu řešení projektu.

1.1 ÚVOD DO PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU

V této části bakalářské práce vysvětlují základní pojmy, které se používají v projektovém managementu a následně jsou použity v praktické části práce.

1.1.1 PROJEKT

Termín projekt se dá definovat různými způsoby. Každý autor, společnost či instituce, která se zabývá projektovým řízením má vlastní definici. Vybral jsem některé definice autorů, které mě nejvíce zaujaly.

„Projekt je soubor konkrétních aktivit směřujících k naplnění jedinečného cíle. Je vymezen časem, financemi, lidskými a materiálními zdroji. Projekt je realizován projektovým týmem v podmínkách nadprůměrné nejistoty za využití komplexních metod.“
(Štefánek a kol., 2011, s. 12)

„Jinou formou definice pojmu projekt může být jeho vymezení na základě pěti atributů. Těmito atributy jsou jedinečnost, komplexnost, vysoká míra nejistoty, vymezenost a tým.“
(Štefánek a kol., 2011, s. 12)

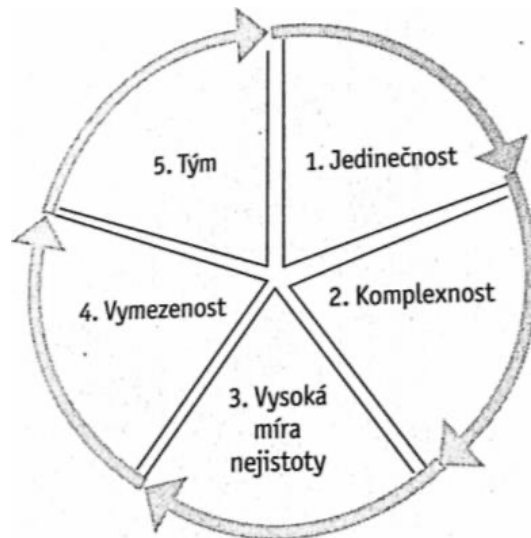
„dle IPMA standardu ICB v.3.1 je projekt jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů v požadované kvalitě) a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“ (Doležal a kol, 2016, s. 17).

1.1.2 ATRIBUTY PROJEKTU

„Každý projekt by měl mít, kromě návaznosti na vyšší strategii organizace, v níž je realizován, svou vlastní strategii dosažení definovaných přínosů. Projekt je v podstatě jedinečným procesem změny ze stavu výchozího do stavu cílového.“ (Doležal a kol., 2012, s. 63)

Projekt by měl splňovat tyto základní charakteristiky:

- **jedinečnost:** jedná se o neopakovatelný a jedinečný proces
- **vymezenost:** projekt je vymezený termínem zahájení a ukončení, rozpočtem a zdroji
- **realizování týmem lidí:** projekt vyžaduje účast lidí s různými specializacemi
- **komplexnost a složitost:** nejedná se o triviální problém
- **rizikovitost:** projekt s sebou nese řadu rizik (Doležal a kol, 2016, s. 19)

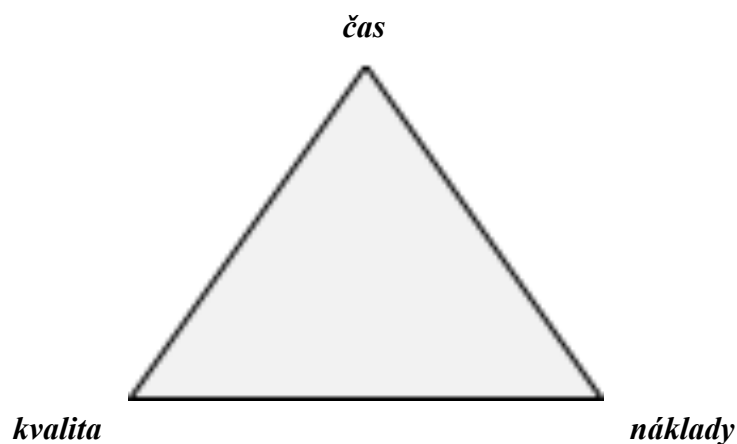


Obrázek 1: Atributy projektu
(Zdroj: Štefánek a kol., 2011, s. 12)

1.1.3 PROJEKTOVÝ „TROJIMPERATIV“

V kontextu s projekty a projektovými cíli budeme pracovat se třemi základními pojmy – **čas, kvalita a náklady**. Tyto tři složky tvoří tzv. trojimperativ projektového řízení, jehož účelem je tyto prvky optimálně vyvážit.

Čas, kvalita a náklady jsou vzájemně provázané veličiny projektu. Pokud se změní jedna z těchto tří veličin a chceme, aby druhá zůstala stejná, pak třetí veličina se musí odpovídajícím způsobem změnit. (Doležal a kol., 2012, s. 66)

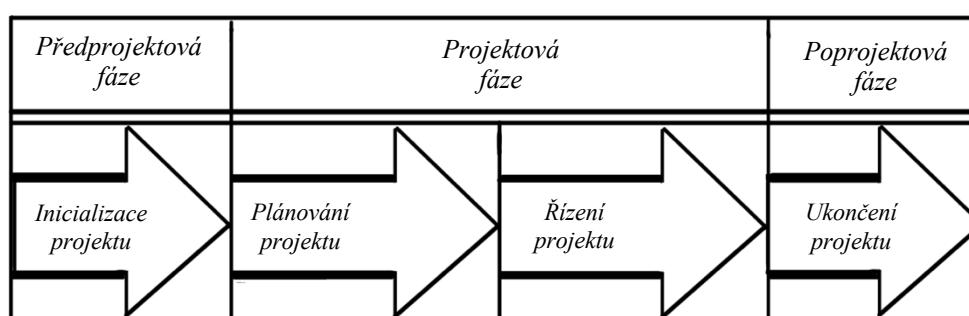


Obrázek 2: Trojimperativ projektu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Ježková a kol., 2013 s. 51)

1.1.4 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU

Projekt je charakterizován jako proces, který se postupně vyvíjí a prochází určitými fázemi.

- **Předprojektová fáze** – v této fázi se provádí analýzy, studie a strategické úvahy
- **Projektová fáze** – zde probíhá plánování a řízení projektu
- **Poprojektová fáze** – dochází k ukončení a následnému rozboru projektu
(Doskočil, 2013, s. 16)



Obrázek 3: Životní cyklus projektu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Doskočil., 2013, s. 16)

V projektu si zvolíme jednotlivé fáze a jejich návaznosti, abychom si zlepšili celkovou orientaci a udělali představu, jak jednotlivé fáze na sebe navazují. (Svozilová a kol., 2011, s.38)

1.1.5 ROZPOČET PROJEKTU

Je to jeden z hlavních faktorů při počátečním rozhodování, zda projekt vůbec budeme realizovat či ne. Proto ho zařazujeme mezi nejdůležitější prvky projektu. Slouží také ke kontrole postupů během projektu. Možnosti obnovení nebo pozměnění projektu jsou za předpokladu dodržení veškerých projektových dokumentů. (Svozilová, 2016, s. 176)

1.2 VYBRANÉ METODY A TECHNIKY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU

V této kapitole popisují pojmy identifikační listina, logický rámec, WBS (hierarchická struktura činností), metoda RIPRAN a Ganttův diagram.

1.2.1 IDENTIFIKAČNÍ LISTINA

Identifikační listina je dokument, který obsahuje nejdůležitější informace o projektu. A vychází z ní veškeré kroky k realizaci projektu. Jelikož identifikační listina nemá pevně stanovenou strukturu, každá firma si tvoří svůj originál, který by měl přesto obsahovat základní položky jako název, cíl a milníky projektu. (Doležal a kol., 2013, s. 39)

Identifikační listina projektu			
Zpracoval:	<i>Kdo je autorem dokumentu?</i>	Datum:	<i>Kdy byl dokument vytvořen/naposledy změněn?</i>
Název projektu:	<i>Jak budeme projektu říkat?</i>		
Identifikační číslo projektu:	<i>Jaké je identifikační číslo v rámci organizace (pokud je)?</i>		
Priorita vůči ostatním projektům:	<i>Jaká je priorita daného projektu?</i>		
Přínosy:	<i>K čemu by měl projekt přispět? Co je důvodem jeho realizace?</i>		
Cíl projektu:	<i>K jaké konkrétní změně by mělo dojít? Jaký by měl být stav řešené problematiky na konci realizace projektu?</i>		
Výstupy projektu:	<i>Co bude konkrétními výstupy daného projektu? Co bude produkovat (dodávat) projektový tým?</i>		
Plánované interní náklady:	<i>Jaké jsou maximální přípustné interní náklady (čld nebo Kč)?</i>	Plánované externí náklady:	<i>Jaké jsou maximální přípustné externí náklady (nákup zboží a služeb – Kč, €)?</i>
Plánovaný termín zahájení:	<i>Kdy by měl projekt začít?</i>	Plánovaný termín dokončení:	<i>Kdy by měl projekt skončit?</i>
Hlavní milníky:	<i>Jaké jsou hlavní milníky projektu včetně termínů?</i>		
Lokalizace projektu:	<i>Kde všude bude projekt probíhat? Jsou ještě nějaká relevantní rozhraní projektu, na která by bylo vhodné poukázat?</i>		
Kritéria úspěšnosti:	<i>Podle čeho poznáme, že bylo cíle projektu dosaženo? Jak budeme posuzovat úspěch projektu?</i>		
Schválené výjimky:	<i>Existují nějaké výjimky oproti standardnímu způsobu realizace projektů?</i>		
Zadavatel projektu:	<i>Čí požadavek/potřeba by měly být naplněny?</i>		
Sponzor projektu:	<i>Kdo má nejvyšší rozhodovací pravomoc ohledně projektu?</i>		
Další členové řídicího výboru:	<i>Kdo další je členem řídicího výboru projektu?</i>		
Manažer projektu:	<i>Kdo bude manažerem projektu?</i>		
Tým řízení projektu:	<i>Kdo tvoří řídicí tým projektu? Kdo bude společně s manažerem projekt plánovat a řídit?</i>		
Odměny projektového týmu:	<i>Budou stanoveny nějaké odměny projektovému týmu?</i>		

Obrázek 4: Identifikační listina
(Zdroj: Doležal a kol., 2013, s.41)

1.2.2 LOGICKÝ RÁMEC

Logický rámec slouží k určení základních parametrů projektu, které jsou navzájem logicky provázané. Použité principy v logickém rámci jsou systémový přístup, práce v týmu a měřitelnost výsledků, přičemž o nich budeme uvažovat ve vzájemných souvislostech. (Doležal a kol. 2009, s. 64)

*Tabulka 1: Logický rámec
(Doležal a kol., 2013, s. 32)*

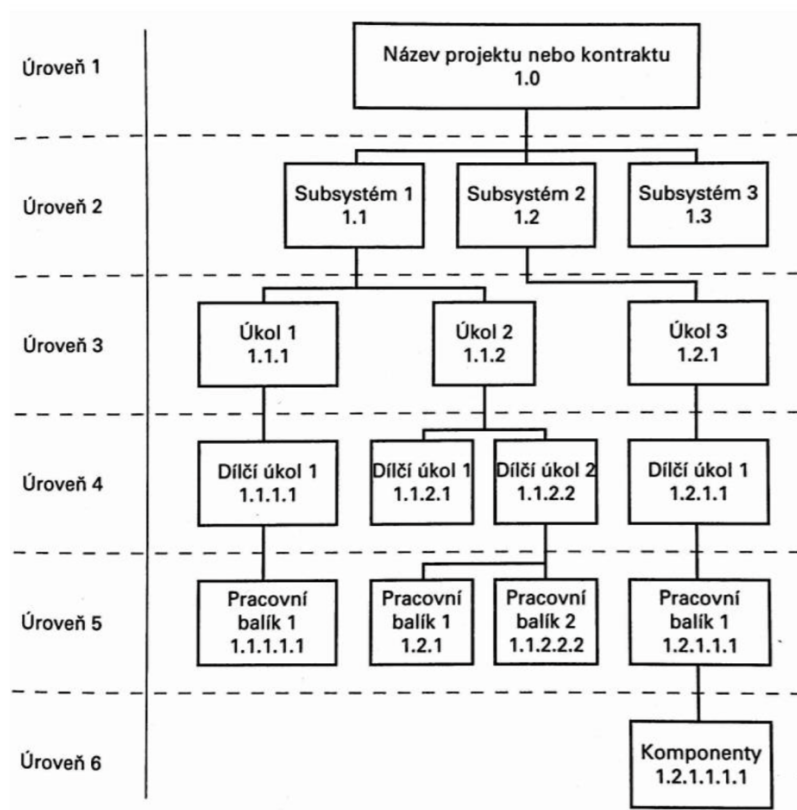
Přínosy po dokončení projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	
Cíl projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady dosažení přínosů
Výstupy projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady dosažení cíle
Aktivity	Zdroje	Časový rámec aktivit	Předpoklady dosažení výstupů
V projektu není řešeno		Předběžné podmínky	

1.2.3 WBS (HIERARCHICKÁ STRUKTURA ČINNOSTÍ)

V hierarchické struktuře činností je jasně specifikováno, co bude dodáno a jaké činnosti budou přesně vykonány, aby byl dosažen cíl projektu. Je velmi důležité si určit WBS, jinak nám hrozí, že budou provedeny činnosti, které nejsou ke splnění cíle důležité a tím se nám projekt vymkne kontrole. (Doležal a kol., 2013, s. 57)

WBS struktura stanovuje rámec pro:

- vymezení úkonů, které mají být dokončeny
- sestavení seznamu obchodních kontaktů
- shrnutí nákladů a důležitost časového plánu pro postupně vyšší úrovně managementu (Globerson, 1994, s. 165, online)



Obrázek 5: WBS
(Zdroj: Taylor, 2007, s. 61)

1.2.4 METODA RIPRAN™

„Metoda RIPRAN (RIsk PROject ANalysis) je určena zejména pro analýzu projektových rizik. Autorem metody je B.Lacko. Metoda vznikla původně pro analýzu rizik automatizačních projektů v rámci výzkumného záměru na VUT v Brně. Praxe ukázala, že po určitých úpravách je metodu možno aplikovat pro analýzu rizik širokého spektra různých projektů a v určitých případech i pro analýzu jiných druhů rizik, než jsou projektová rizika. RIPRAN™ je ochranná známka, registrovaná autorem v Úřadu průmyslového vlastnictví Praha pod reg. 283536.“ (RIPRAN™, 2019, online).

Metoda RIPRAN™ se skládá ze čtyř po sobě jdoucích kroků:

1. Identifikace nebezpečí projektu
2. Kvantifikace rizik projektu
3. Reakce na rizika projektu
4. Celkové posouzení projektu (Doležal a kol., 2012, s. 90)

V prvním kroku se tím zabývá identifikací rizik, proto sestaví seznam nebezpečí, které se mohou vyskytnout v průběhu realizace projektu. Identifikaci rizik můžeme sestavit ve formě tabulky. (Doležal a kol., 2012, s. 90)

Tabulka 2: Identifikace rizik
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Doležal a kol., 2012, s. 90)

Pořadové číslo rizika	Hrozba	Scénář	Poznámka
1.

V druhém kroku tabulku rozšíříme o pravděpodobnost výskytu scénáře, hodnotu dopadu scénáře na projekt a výslednou hodnotu rizika. Hodnotu rizika vypočítáme jako součin pravděpodobnosti scénáře a hodnoty dopadu na projekt. (Doležal a kol., 2012, s. 91)

Tabulka 3: Klasifikace rizik
 (Zdroj: vlastní zpracování dle: Doležal a kol., 2012, s. 91)

Pořadové číslo rizika	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnota rizika
1.

Ve třetím kroku reagujeme na způsobené riziko. Musíme stanovit účinná opatření, která povedou ke snížení hodnoty rizika. (Doležal a kol., 2012, s. 93)

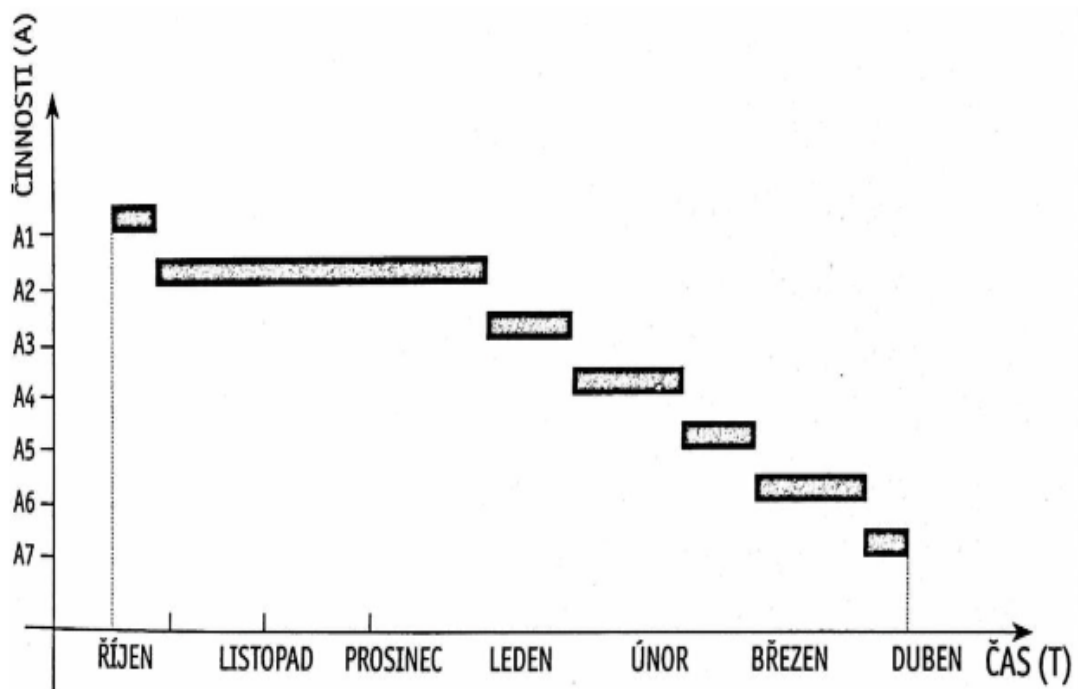
Tabulka 4: Reakce na rizika
 (Zdroj: vlastní zpracování dle: Doležal a kol., 2012, s. 93)

Pořadové číslo rizika	Návrh na opatření	<ul style="list-style-type: none"> • Předpokládané náklady • Termín realizace opatření • Osobní odpovědnost 	Nová hodnota sníženého rizika
1.

V posledním kroku se vyhodnotí celková rizikovost projektu a posoudí se, jestli bude možné v projektu pokračovat bez vytvoření nezbytných úprav. (Doležal a kol., 2012, s. 93)

1.2.5 GANTŮV DIAGRAM

Ganttův diagram slouží k zobrazení informací vztahujících se k harmonogramu projektu. Jsou v něm uvedeny jednotlivé projektové činnosti odpovídající aktivitám z WBS. Jednotlivé činnosti jsou zaznamenávány do grafu v podobě pruhů vedoucích od data zahájení aktivity po její ukončení. (Schwalbe, 2011, s. 42, 229-230)



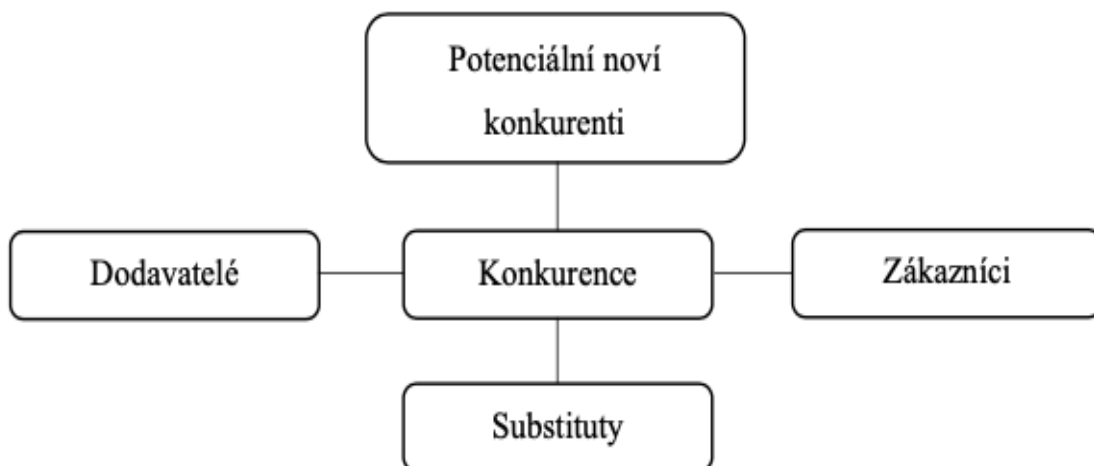
Obrázek 6: Ganttův diagram
(Zdroj: Štefánek a kol., 2011, s. 114)

1.3 VYBRANÉ METODY STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU

V této části budou teoreticky definovány vybrané analýzy strategického managementu. Pro analýzu v externím prostředí bude použit Porterův model pěti sil a SLEPTE analýzu použiji na charakterizování činitelů ve vnitřním prostředí. Dále se zaměřím na McKinseyho model 7s pro zanalyzování faktorů ovlivňujících úspěch firmy a nakonec udělám SWOT analýzu pro zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb u probíhajícího projektu.

1.3.1 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

Pomocí Porterova modelu pěti sil bude analyzována firma v externím prostředí. Pro její stanovení budou použity podklady, které jsme získali přímo v místech, kde jednotlivé síly Porterova modelu působí. (Fotr a kol., 2012, s. 41)



Obrázek 7: Porterův model pěti sil
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Fotr a kol., 2012, s. 41)

1.3.2 SLEPTE ANALÝZA

Analýza SLEPTE má za úkol charakterizovat a pojmenovat činitele, kteří působí na podnik z vnějšího prostředí. Pomocí této analýzy určíme hrozby, kterých je nutno se vyvarovat. (Grasseová a kol., 2010, s. 178)

Analyzované faktory:

- **Sociální** – určují stav trhu práce, sociálně-kulturní aspekty, dostupnosti pracovní síly a demografii populace
- **Legislativní** – zákony (státní, evropské a mezinárodní), které nařizují pravidla a omezují výkon podniku
- **Ekonomické** – ovlivněné (místní, národní a světovou) ekonomikou. Na podnik působí náklady na finanční zdroje, daňové faktory a makroekonomická situace
- **Politické** – určeny politickou stabilitou státu a vztahem k zahraniční politice
- **Technologické** – jsou určeny mírou výdajů na vývoj a výzkum a vztahem státu k novým technologiím
- **Ekologické** – přírodní vlivy a globální klimatické hrozby (Grasseová a kol., 2010, s. 179)

1.3.3 MCKINSEYHO MODEL 7S

Pomocí McKinseyho modelu 7S budeme analyzovat faktory ovlivňující úspěch firmy. Pomocí těchto sedmi faktorů, které jsou na sebe závislé, zanalyzujeme jednotlivé body projektu zaručující jeho pozitivní výsledek.

- **Strategie** – jedná se o plán, kterým se firma řídí, aby dosáhla svých vizí a cílů. Po nějakém čase firma provádí kontrolu dodržování plánu
- **Organizační struktura** – organizační struktura slouží k rozdělení kompetencí a úkolů mezi zaměstnance. Dělí se na několik typů například: liniová, funkcionální
- **Systémy** – používají se k přenosu potřebných dat a informací ve firmě
- **Styl řízení** – nejpoužívanější typy řízení jsou: Autoritativní (vedoucí provádí rozhodnutí sám bez zřetele na názor podřízených), Demokratický (podřízení mají možnost diskutovat s vedoucím o rozhodnutích, avšak konečné rozhodnutí udělá vedoucí), Laissez-faire (vedoucí zasahuje do práce podřízených minimálně a ti si rozvrhují práci sami)
- **Spolupracovníci** – je třeba zaměstnance správně řídit a motivovat, pro jejich maximální výkonnost. Nastavit jim vhodnou kulturu ve firmě, aby se cítili příjemně i důležitě
- **Schopnosti** – rozšíření schopností a znalostí zaměstnanců pomůže firmě k lepším výsledkům
- **Sdílené hodnoty** – jinými slovy kultura firmy charakterizující atmosféru uvnitř firemního společenství (Smejkal a Rais, 2010, s. 41-54).

1.3.4 SWOT ANALÝZA

Tato metoda analýzy se používá pro zjišťování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb u probíhajícího projektu.

- **S (strengths) = silné stránky** – interní faktory díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Určují konkurenční výhodu posuzující potenciál podniku, schopnosti a zdrojové možnosti
- **W (weaknesses) = slabé stránky** – nedostatky ve firmě způsobující neefektivní výkon
- **O (opportunities) = příležitosti** – možnosti podniku efektivněji využívat zdroje, plnit své cíle a podpořit celkový růst podniku
- **T (threats) = hrozby** – situace vytvářející překážky pro další růst podniku. Díky rychlé reakce se však hrozby dají minimalizovat či úplně odstranit (Blažková, 2007, s. 155-156).

“Základní princip metody spočívá v určení významných faktorů vnějšího a vnitřního prostředí organizace a stanovení jejich vzájemné interakce, tedy jak mohou důležité silné a slabé stránky ovlivnit příležitosti a hrozby v prostředí organizace. Analýza umožňuje komplexně vyhodnotit fungování organizace a současně pojmenovat výrazné problémy i možnosti pro rozvoj“ (Ježková a kol., 2013, s. 39).

Tabulka 5: SWOT analýza
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Doležal a kol., 2013, s. 61)

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní původ	Silné stránky S (strengths)	Slabé stránky W (weaknesses)
Vnější původ	Příležitosti O (opportunities)	Hrozby T (threats)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V analytické části se budu věnovat představení společnosti, předmětu podnikání a analýzy pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil, SLEPTE analýzy a SWOT analýzy.

2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost Do-car.cz byla založena v roce 1993 na vesnici jménem Výčapy, nedaleko okresního města Třebíče, větší krajské město Jihlava je 45 kilometrů. Od samotného počátku podnikání se věnuje servisu osobních automobilů se specializací na značky Peugeot, koncernu Volkswagen a BMW. Během fungování nedocházelo ke změnám ve vedení společnosti a firma si drží vedení v rodinném kruhu.

2.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ

Předmětem podnikání společnosti je oprava silničních vozidel. Hlavním směrem podnikání je kompletní servis osobních automobilů, tedy servis motoru, výměna dílů a pneuservis.

2.3 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

V následující analýze budeme zkoumat, jak si firma počíná v konkurenčním prostředí, a to pomocí několika klíčových faktorů, kterými jsou konkurence, potenciální nová konkurence, zákazníci, dodavatelé a hrozba substitutů.

2.3.1 KONKURENCE

Firma má obrovskou konkurenci po celém okrese, pokud se budeme bavit o rozumném dojezdu do tohoto autoservisu. Nejvíce konkurují velké autoservisy ve větších městech v okolí, které si mohou dovolit nastavit nižší ceny za služby. Nicméně to není obrovský problém, protože firma si hlavně zakládá na svých trvalých zákaznících, kteří se vracejí roky a svoji spokojenost šíří dál.

2.3.2 POTENCIÁLNÍ NOVÁ KONKURENCE

Nová konkurence na pole servisu osobních automobilů přichází pořád, avšak není to ve velkém měřítku, co se týče dostupné vzdálenosti. Větší problém můžou přinést velké autoservisy, které by se chtěli rozšiřovat do ostatních okresů. Přes to si firma může držet poptávku po jejich službách, při kvalitně odvedené práci a spokojenosti zákazníků.

2.3.3 ZÁKAZNÍCI

Většina zákazníků je z kraje Vysočina, do 50 kilometrů od Výčap. Jsou zde i výjimky, kdy se zákazník vrací i přesto, že se přestěhuje do jiného kraje, ale dobré vztahy a rodinný přístup ho zde udrží.

2.3.4 DODAVATELÉ

Firma se snaží držet co nejlepší vztah s jejich dodavateli veškerých náhradních dílů. Výhradní smlouvy s nějakým dodavatelem nemají, tudíž nejsou vázaní na objem odběru ani na značku.

2.3.5 HROZBA SUBSTITUTŮ

V autoservisu můžeme potenciálně najít velké ohrožení ze substitučních autoservisů, kdy to lidé ve větších městech v okolí mají nedaleko domova a nejsou ochotní si nechat dělat servis dál od domova.

2.4 SLEPTE ANALÝZA

V této analýze budu hodnotit vnější faktory, které působí na firmu. Tyto faktory jsou sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické. Podrobněji proberu tyto faktory níže.

2.4.1 SOCIÁLNÍ FAKTORY

Jedná se o malou firmu, proto mají pouze pět trvalých zaměstnanců. Při nabírání nových zaměstnanců firma nevyžaduje středoškolské či vysokoškolské vzdělání, podstatná je zdatnost jedince v profesii, kterou musí vykonávat. Nezaměstnanost v České republice takřka nemá dopad na tuto společnost, jelikož si zakládá na dlouhodobé spolupráci se svými zaměstnanci, nemusí propouštění prozatím řešit.

2.4.2 LEGISLATIVNÍ FAKTORY

K legislativním faktorům, které na firmu Do-car.cz působí jsou zákony, vyhlášky a státní regulace. V České republice to je Občanský zákoník, Obchodní zákoník, Zákoník práce, Zákon o daních z příjmů a Zákon o dani z přidané hodnoty. Zmíněnými zákony je firma korigována, určují její práva a povinnosti.

2.4.3 EKONOMICKÉ FAKTORY

Ovlivňujícími ekonomickými faktory je míra inflace a růst či pokles HDP České republiky. V současné době pandemie je hospodářská situace nepříznivá pro růst firmy, avšak nemá extrémní důsledky na chod firmy.

2.4.4 POLITICKÉ FAKTORY

Politika České republiky hraje značnou roli při chodu firmy. Největší dopady by byli v případě náhlých změn v daňovém systému. Další zásah do chodu budou mít budoucí změny v možnosti používání spalovacích motorů u aut, ale s takto dostatečným předstihem se jim dá předejít.

2.4.5 TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

Podnik se zabývá kompletním servisem osobních automobilů, je tedy důležité mít kvalitní přístroje a náčiní, stejně jako vyspělé technologie ulehčující každodenní práci. V tomto odvětví nedochází k radikálním technologickým změnám, důraz se tedy klade na správné zacházení a údržbu.

2.4.6 EKOLOGICKÉ FAKTORY

Společnost Do-car.cz se výrazně angažuje v otázce ochrany životního prostředí. Ve většině případů využívá technologie prostředky šetrné k životnímu prostředí. Využívání surovinových zdrojů a obnovitelné energie není výjimkou.

2.5 SWOT ANALÝZA

Ve SWOT analýze hodnotím vnitřní a vnější prostředí firmy. Do vnitřního prostředí patří zejména silné a slabé stránky firmy. Ve vnějším prostředí budu hledat příležitosti a hrozby, které by mohli potenciálně nastat.

2.5.1 SILNÉ STRÁNKY

- **Dlouholeté zkušenosti** – firma je na trhu skoro 30 let
- **Kvalita poskytovaných služeb** – kvalita poskytovaných služeb je garantována
- **Zkušenosti zaměstnanci** – všichni zaměstnanci mají dlouholeté zkušenosti v tomto oboru
- **Kvalita produktů** – náhradní díly jsou v kvalitě od autorizovaných prodejců, veškeré automobily prochází důkladnou před návratem k majiteli

2.5.2 SLABÉ STRÁNKY

- **Nedostatek zaměstnanců** – jelikož firma lpí na zkušenostech svých zaměstnanců, není jednoduché najít vhodné lidi do týmu
- **Důraz na funkce autorit** – vedoucí provozu dílny má poslední slovo při všem co se tam děje, ne vždy se jeho názor slučuje s názory ostatních

2.5.3 PŘÍLEŽITOSTI

- **Modernizace** – je možnost zvýšit produktivitu při servisu automobilů a díky tomu přijímat větší množství zakázek
- **Noví zákazníci** – díky dobře odvedené práci a pozitivním hodnocení od stávajících zákazníků může firma získat nové zákazníky
- **Rozmanitost poskytovaných služeb** – rozšíření poskytovaných služeb při servisu automobilů může nalákat další zákazníky, kteří tyto služby hledají

2.5.4 HROZBY

- **Současná konkurence** – navyšování konkurence autoservisů v okolí může být nevyhnutelná
- **Nedostačující prostor garáží** – při nedostatku prostoru je složitější pracovat na více rozdělaných projektech, vždy je zde totiž prodleva při čekání na nové komponenty od dodavatelů
- **Změny v oblasti daňové politiky** – růst daní
- **Stárnutí obyvatelstva** – může dojít ke zmenšení počtu zákazníků z důvodu jejich stárnutí

*Tabulka 6: SWOT analýza firmy
(Zdroj: vlastní zpracování)*

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none">• Dlouholeté zkušenosti• Kvalita poskytovaných služeb• Zkušenosti zaměstnanci• Kvalita produktů	<ul style="list-style-type: none">• Nedostatek zaměstnanců• Důraz na funkce autorit
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none">• Modernizace• Nový zákazníci• Rozmanitost poskytovaných služeb	<ul style="list-style-type: none">• Současná konkurence• Nedostačující prostor garáží• Změny v oblasti daňové politiky• Stárnutí obyvatelstva

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS

V této části bakalářské práce budu řešit podrobné zpracování projektu výstavby areálu autoservisu pro společnost Do-car.cz. Budu provádět několik typů analýz, které poskytnou dostatek podkladů pro uskutečnění projektu a pro jeho hladký průběh.

Jako první vypracuji identifikační listinu, ve které představím základní informace o projektu.

V Logickém rámci se dozvíte klíčové atributy projektu nezbytné pro splnění projektu podle plánu.

WBS hierarchická struktura podrobně specifikuje jednotlivé činnosti, které se budou během projektu provádět.

Časová analýza vám představí přesný časový plán konkrétních činností v projektu.

Zdrojová analýza slouží pro upřesnění toho, kdo nese zodpovědnost za jednotlivé body realizace projektu.

Nákladová analýza bude vyhotovena pro určení rozpočtu na projekt a financování.

Analýza rizik nám určí hlavní rizika, která by mohla nějak ohrozit průběh či dokončení projektu ve stanoveném čase a rozpočtu.

3.1 IDENTIFIKAČNÍ LISTINA

Identifikační listina je klíčový dokument, který shrnuje nejdůležitější informace o projektu jako jsou cíl, hlavní milníky a důležitá data zahájení a ukončení. Bude také sloužit jako osnova projektu.

Tabulka 7: Identifikační listina
(Zdroj: vlastní zpracování)

Název projektu:	Výstavba areálu autoservisu
Identifikační číslo projektu:	1111/11/11/11
Přínosy:	Zvětšení prostor pro opravy automobilů Rozšíření o lakovnu a klempírnu Možnosti oprav kamionů Nové zázemí pro zaměstnance
Cíl projektu:	Vybudovat nový areál autoservisu ve stanoveném termínu a za stanovený rozpočet
Výstupy projektu:	Zkolaudovaný areál autoservisu s veškerým vybavením
Plánovaný termín zahájení:	21.3.2022
Plánovaný termín dokončení:	10.6.2023
Plánované celkové náklady:	18 000 000 Kč
Hlavní milníky:	Výběr finální lokality Sestavení projektové dokumentace Pozitivní stanovisko od úřadu skrz životní prostředí Získání stavebního povolení Získání bankovního úvěru Výstavba Kolaudace
Lokalizace projektu:	
Kritéria úspěšnosti:	Dodržení termínu dokončení a rychlé rozjetí provozu
Zadavatel projektu:	Do-car s.r.o.
Sponzor projektu:	Do-car s.r.o.
Manažer projektu:	Anonymní
Tým řízení projektu:	Anonymní

3.2 LOGICKÝ RÁMEC

Logický rámec navazuje na identifikační listinu. Prezentuje klíčové atributy projektu jako jsou projektový záměr, cíl, konkrétní výstupy a klíčové činnosti při realizaci projektu.

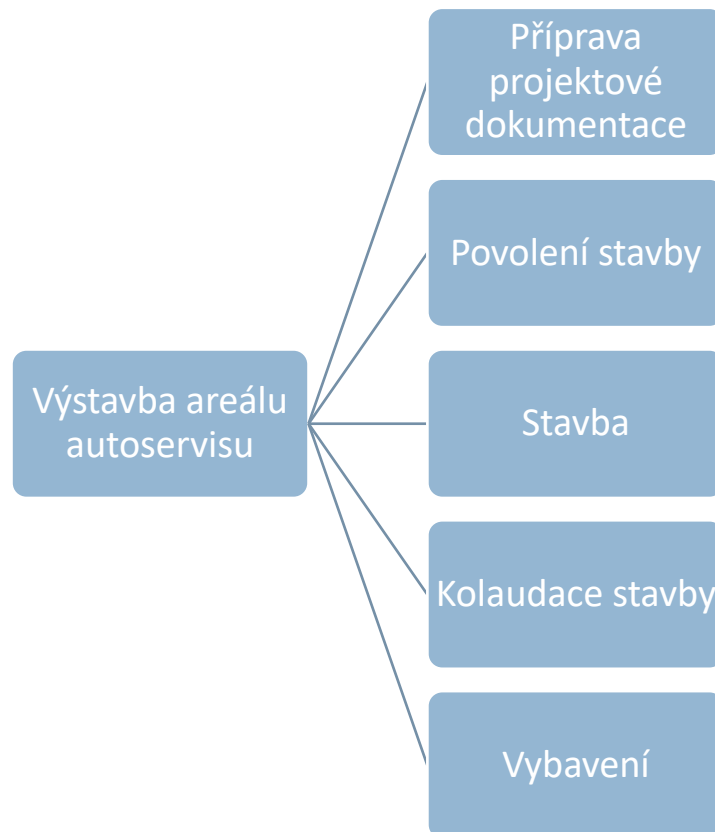
Tabulka 8: Logický rámec
(Zdroj: vlastní zpracování)

	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady dosažení přínosů
Přínosy po dokončení projektu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zvětšení prostor pro opravy automobilů 2. Rozšíření o nové montovny a lakovnu 3. Možnosti oprav kamionů 4. Nové zázemí pro zaměstnance 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Množství provedených oprav denně zvětšen o 50% 2. Zisk zvětšen o 15% 3. Zisk zvětšen o 10% 4. Vyšší produktivita a spokojenost zaměstnanců o 25% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evidence vedená firmou 2. Evidence vedená firmou 3. Evidence vedená firmou 4. Průzkum provedený před projektem a po projektu 	
Cíl projektu	Vybudovat nový areál autoservisu ve stanoveném termínu a za stanovený rozpočet	Areál bude zprovozněn k datu 31.5.2024	Evidence majetku	Dodržení časového plánu a nepřesáhnutí plánovaných výdajů
Výstupy projektu	Provoznoschopný areál autoservisu	Zkolaudováno a vybaveno potřebným vybavením	Kolaudační rozhodnutí a doklad o nákupu vybavení	Nový areál bude schopný pobrat 2x více zakázek
Aktivity	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Výběr lokality 1.2 Příprava projektu 1.3 Vizualizace projektu 1.4 Zajištění financování 2.1 Posouzení vlivu na životní prostředí 2.2 Zisk stavebního povolení 3.1 Stavba 4.1 Kolaudační řízení 5.1 Nové vybavení 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 6 čld 1.2 16 čld 1.3 11 čld 1.4 44 čld 2.1 58 čld 2.2 92 čld 3.1 2148 čld 4.1 31 čld 5.1 27 čld 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 6 dní 1.2 16 dní 1.3 11 dní 1.4 44 dní 2.1 58 dní 2.2 92 dní 3.1 179 dní 4.1 31 dní 5.1 9 dní 	<p>Schválení projektu od úřadu</p> <p>Nepřekročení rozpočtu</p> <p>Veřejnost nebude mít námitky pro stavbu</p> <p>Bezproblémová kolaudace</p>

3.3 WBS (HIERARCHICKÁ STRUKTURA ČINNOSTÍ)

V hierarchické struktuře činností podrobněji specifikují jednotlivé činnosti, které budeme provádět pro to, aby projekt byl dokončen podle našeho plánu. Jednotlivé činnosti jsou rozřazeny do čtyř částí:

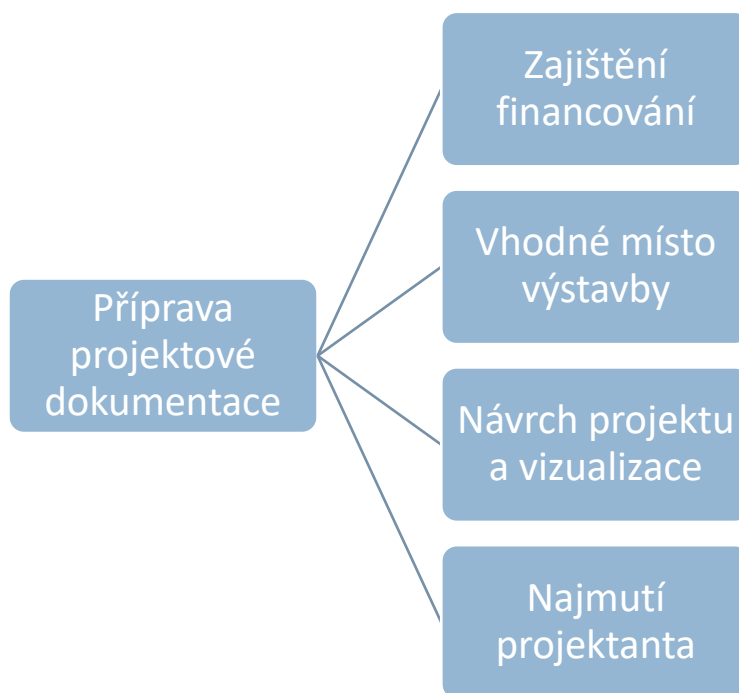
- Příprava projektové dokumentace
- Povolení stavby
- Kolaudace stavby
- Vybavení



Obrázek 8: Struktura činností projektu
(Zdroj: vlastní zpracování)

3.3.1 PŘÍPRAVA PROJEKTOVÉ DOKUMENTACE

Jako první při přípravě projektové dokumentace zajistíme financování potom zařídíme vhodné místo pro stavbu areálu. Jelikož zde budou probíhat opravy aut a popřípadě i kamionů, plus potenciálně bazar pro auta, tak by byl nejlepší pozemek u hlavní silnice. Následně s našimi představami a peněžními možnostmi půjdeme za projektantem, který pro nás udělá návrh a vizualizaci pro lepší představu. Pokud budeme spokojeni s výběrem pozemku a vizualizací budoucího areálu, tak můžeme přikročit k další části našich činností.



Obrázek 9: Příprava projektové dokumentace
(Zdroj: vlastní zpracování)

3.3.2 POVOLENÍ STAVBY

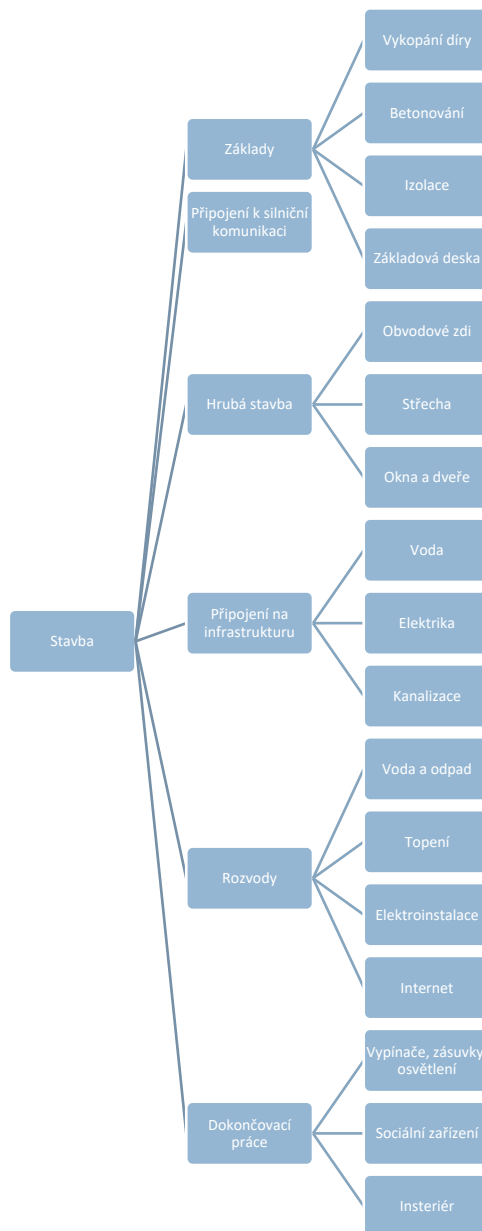
Další činností bude získání povolení ke stavbě. V této části už pozemek máme, a tak je třeba ho nechat zaměřit a nechat udělat posouzení o vlivu na životní prostředí a jaké je na pozemku zasíťování vody, elektřiny, plynu a odpadu. Následně můžeme požádat příslušné úřady o povolení ke stavbě.



Obrázek 10: Kroky pro povolení stavby
(Zdroj: vlastní zpracování)

3.3.3 STAVBA

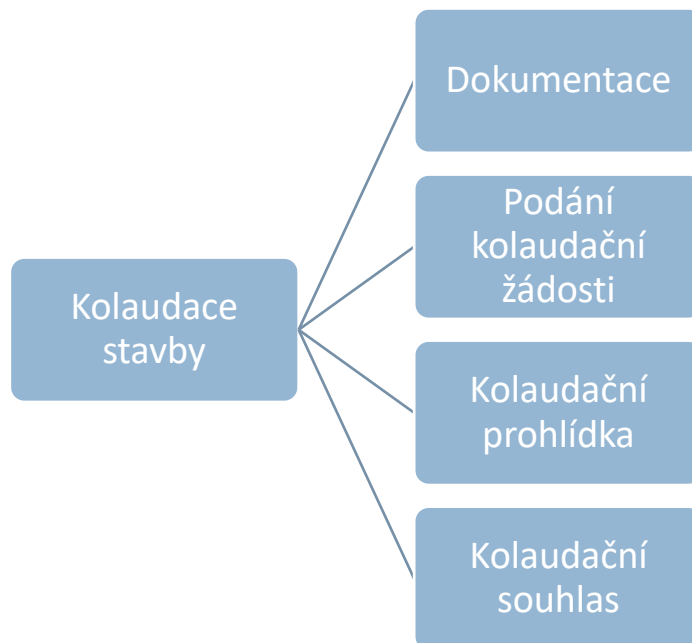
U této části činností už přistoupíme k samotné stavbě. Základy už jsou nachystané, a tak můžeme postavit hrubou stavbu budov. Jakmile je hrubá stavba hotová, přidělají se veškerá okna a dveře. Následuje připojení k infrastruktuře, tedy voda, topení, elektřina a odpady. Jedno z posledních přijde na řadu sociální zázemí pro zaměstnance včetně kanceláří.



Obrázek 11: Stavba
(Zdroj: vlastní zpracování)

3.3.4 KOLAUDACE STAVBY

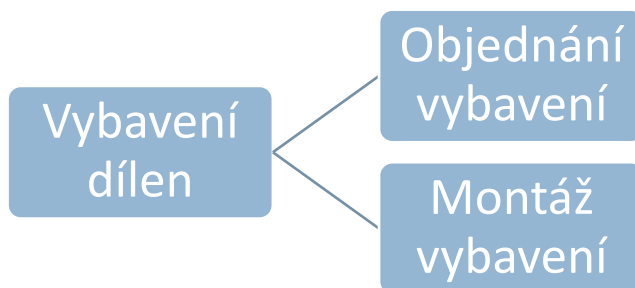
Poslední činností po ukončení všech stavebních prací je podání kolaudační žádosti. Následně stavební úřad stanoví termín kontroly, provede kontrolu a vydá kolaudační souhlas.



Obrázek 12: Kolaudace stavby
(Zdroj: vlastní zpracování)

3.3.5 VYBAVENÍ

Finálním krokem bude vybavit postavené dílny příslušným vybavením pro autoservis.



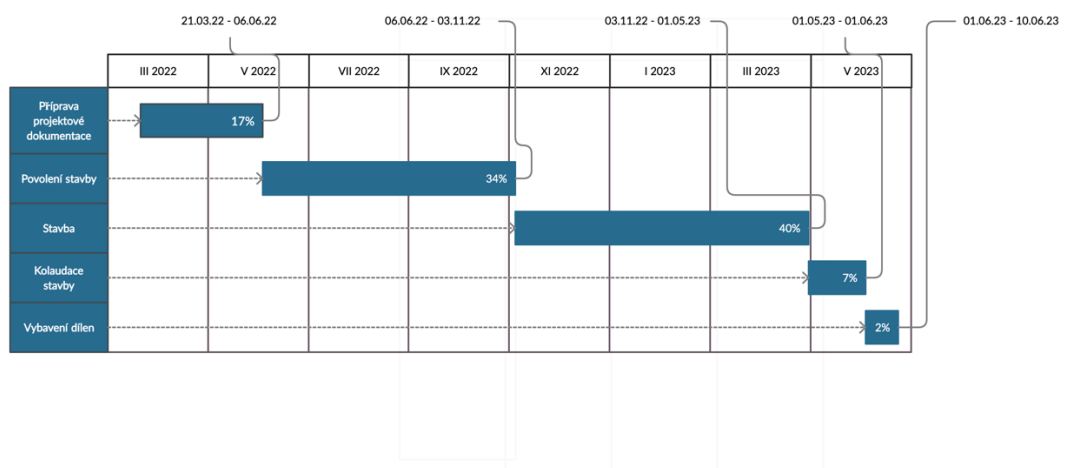
Obrázek 13: Nové vybavení
(Zdroj: vlastní zpracování)

3.4 ČASOVÁ ANALÝZA

Časová analýza je nedílnou součástí přípravy projektu, byla tedy zpracována na základě odborných odhadů několika nezávislých zdrojů. Analýza nám zejména určí časovou osu projektu, harmonogram a Ganttův diagram.

3.4.1 ČASOVÁ OSA

Zde jsou znázorněny hlavní činnosti projektu na časové ose. Projekt začíná přípravou projektové dokumentace k datu 21.3.2022. Projekt bude probíhat 446 dní a bude končit poslední činností vybavení dílen k datu 10.6.2023.



Obrázek 14: Časová osa projektu
(Zdroj: vlastní zpracování)

3.4.2 HARMONOGRAM PROJEKTU

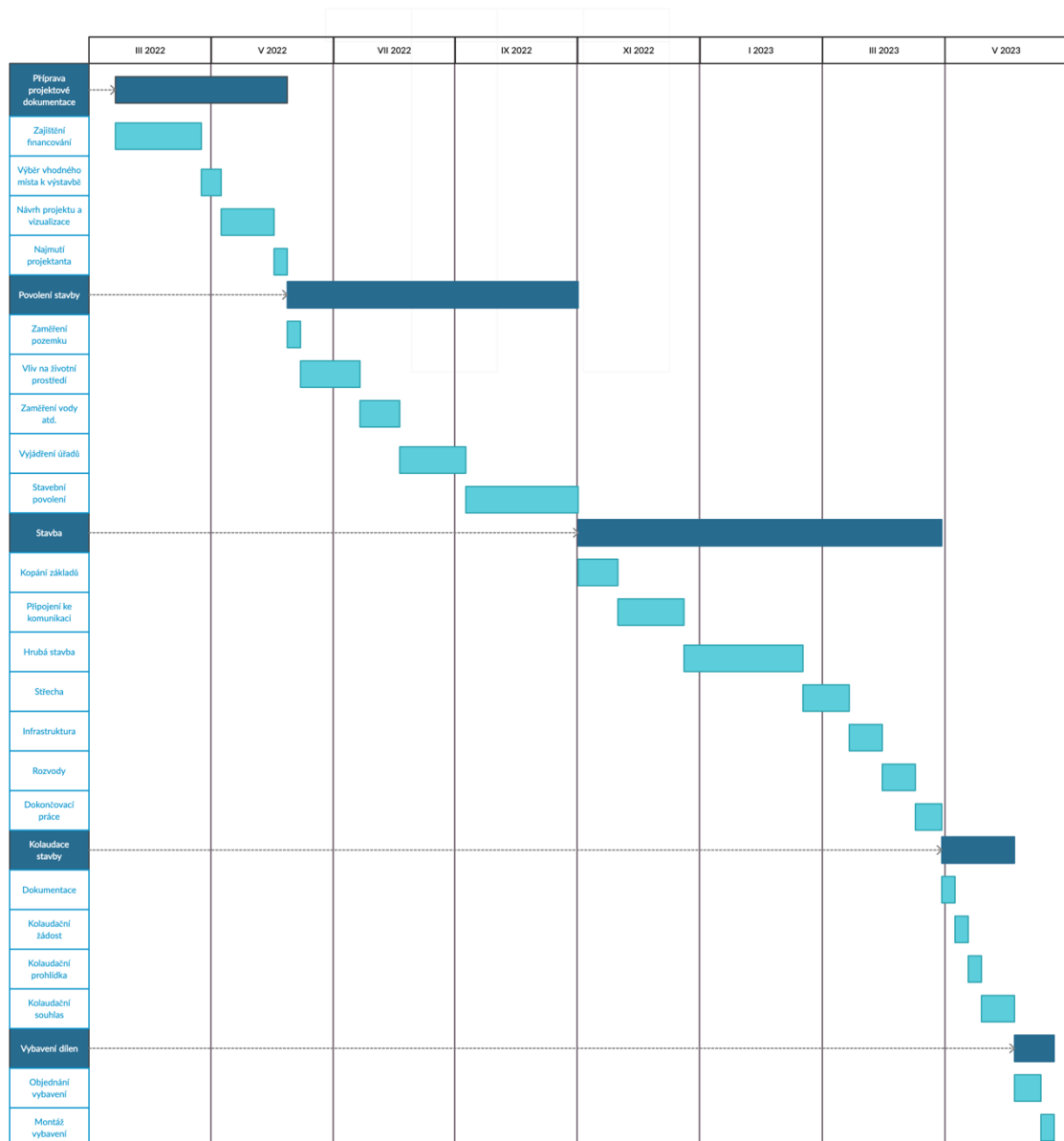
Harmonogram projektu používáme k přesnému dodržování data zahájení a ukončení jednotlivých činností. Vyčteme v něm i celkové trvání jednotlivých činností. Používáme ho tedy jako hlavní plán pro splnění časového horizontu celého projektu

Tabulka 9: Harmonogram projektu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Kód WBS	Název úkolu	Zahájení úkolu	Dokončení úkolu	Doba trvání
1	Příprava projektové dokumentace	21.3.2022	6.6.2022	77
1.1	Zajištění financování	21.3.2022	3.5.2022	43
1.2	Výběr vhodného místa k výstavbě	3.5.2022	9.5.2022	6
1.3	Návrh projektu a vizualizace	9.5.2022	5.6.2022	27
1.4	Najmutí projektanta	5.6.2022	6.6.2022	1
2	Povolení stavby	6.6.2022	3.11.2022	150
2.1	Zaměření pozemku	6.6.2022	9.6.2022	3
2.2	Vliv na životní prostředí	9.6.2022	8.7.2022	29
2.3	Zaměření voda, elektřina, plyn, odpad	8.7.2022	26.7.2022	18
2.4	Vyjádření příslušných úřadů	26.7.2022	31.8.2022	36
2.5	Získání stavebního povolení	31.8.2022	3.11.2022	64
3	Stavba	3.11.2022	1.5.2023	179
3.1	Kopání základů	3.11.2022	19.11.2022	16
3.2	Připojení k silniční komunikaci	19.11.2022	18.12.2022	29
3.3	Hrubá stavba	18.12.2022	7.3.2023	79
3.4	Střecha	7.3.2023	26.3.2023	19
3.5	Připojení na infrastrukturu	26.3.2023	7.4.2023	12
3.6	Rozvody	7.4.2023	21.4.2023	14
3.7	Dokončovací práce	21.4.2023	1.5.2023	10
4	Kolaudace stavby	1.5.2023	1.6.2023	31
4.1	Dokumentace	1.5.2023	4.5.2023	3
4.2	Podání kolaudační žádosti	4.5.2023	25.5.2023	21
4.3	Kolaudační prohlídka	25.5.2023	27.5.2023	2
4.4	Kolaudační souhlas	27.5.2023	1.6.2023	5
5	Vybavení	1.6.2023	10.6.2023	9
5.1	Objednání vybavení	1.6.2023	8.6.2023	7
5.2	Montáž vybavení	8.6.2023	10.6.2023	2

3.4.3 GANTTŮV DIAGRAM

Ganttův diagram nám slouží ke grafickému zobrazení jednotlivých činností projektu. Jsou zde vidět veškeré návaznosti v čase.



Obrázek 15: Ganttův diagram
(Zdroj: vlastní zpracování)

3.5 ZDROJOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

V této části bakalářské práce budu rozebírat RACI matici a zainteresované strany v projektu.

3.5.1 RACI MATICE

Raci matice podrobně rozebírá, kdo bude za danou činnost odpovědný, kdo ji bude vykonávat, kdo o dané činnosti bude informován a s kým může být činnost konzultována.

Identifikoval jsem 7 subjektů, které se budou na průběhu projektu podílet.

Tabulka 10: RACI matice
(Zdroj: vlastní zpracování)

Kód	Činnost	Manažer	Projektant	Stavbyvedoucí	Dělníci	Zaměstnanci	Úřady	Banka
1	Příprava projektové dokumentace							
1.1	Zajištění financování	R, A						C
1.2	Výběr vhodného místa k výstavbě	C	R, A				I	C
1.3	Návrh projektu a vizualizace	I	R, A	C				
1.4	Najmutí projektanta	R, A	I					
2	Povolení stavby							
2.1	Zaměření pozemku	I	R/A					
2.2	Vliv na životní prostředí	I	R/A				I	
2.3	Zaměření voda, elektřina, plyn, odpad	I	R, A				I	
2.4	Vyjádření příslušných úřadů	I	R, A				C	
2.5	Získání stavebního povolení	I	R, A				C	
3	Stavba							
3.1	Kopání základů		C	R, A	I			
3.2	Připojení k silniční komunikaci	I	C	R, A	I			
3.3	Hrubá stavba	I	C	R, A	I			
3.4	Střecha	I	C	R, A	I			
3.5	Připojení na infrastrukturu	I	C	R, A	I			
3.6	Rozvody	I	C	R, A	I			
3.7	Dokončovací práce	I	C	R, A	I	I	I	
4	Kolaudace stavby							
4.1	Dokumentace	I	R, A	I		I		
4.2	Podání kolaudační žádosti	I	R, A	I		I		
4.3	Kolaudační prohlídka	I	R, A	I		I		
4.4	Kolaudační souhlas	I	R, A	I		I	I	
5	Vybavení							
5.1	Objednání vybavení	R, A	I	I	I			
5.2	Montáž vybavení	R, A	I	I	I			

3.5.2 ANALÝZA ZAJINTERESOVANÝCH STRAN

Tato část slouží k tomu, abychom zjistili, koho bude projekt ovlivňovat a byli jsme schopní formulovat jejich požadavky a očekávání. Analýza nám také pomůže stanovit si, jakým způsobem s jednotlivými lidmi jednat, podle toho, jakou funkci zastupují. Toto nám poslouží k tomu, abychom projekt dovedli do zdárného konce.

*Tabulka 11: Analýza zainteresovaných stran
(Zdroj: vlastní zpracování)*

Zajímavost strany	Požadavky a očekávání	Vliv	Postoj	Strategie zapojení
Manažer	Kontrola prací	Velký	Kladný	Největší zapojení, komunikace s projektantem a stavbyvedoucím
Projektant	Organizace činností, řízení některých činností	Velký	Kladný	Neustálá komunikace s manažerem a stavbyvedoucím
Stavbyvedoucí	Včas dokončit projekt v termínu	Střední	Kladný	Komunikace s projektantem a manažerem, delegování dělníků
Dělníci	Včas dokončit projekt v termínu	Střední	Kladný	Práce na úkolech od stavbyvedoucího
Zaměstnanci	Lepší pracovní podmínky	Malý	Neutrální	Potřebné činnosti, pomáhání manažerovi
Úřady	Schválení dokumentů	Velký	Neutrální	Komunikace s projektantem
Banka	Včasné splácení úvěru	Velký	Neutrální	Schůzky s manažerem

3.6 NÁKLADOVÁ ANALÝZA

V této kapitole bude stanoven rozpočet a financování celého projektu. Veškeré ceny v projektu budou stanoveny orientačně.

3.6.1 ROZPOČET PROJEKTU

Ceny jsou uvedeny orientačně a je zde započítána také rezerva, pro případ nezbytných výdajů.

*Tabulka 12: Rozpočet
(Zdroj: vlastní zpracování)*

Náklad	Částka
Pozemek	2 700 000 Kč
Stavební firma	5 000 000 Kč
Projektant	800 000 Kč
Základy	468 000 Kč
Hrubá stavba	513 000 Kč
Voda, topení, plyn, kanalizace, elektřina	396 000 Kč
Střecha	1 200 000 Kč
Podlahy	611 000 Kč
Vnitřní instalace (voda, topení, elektřina)	987 000 Kč
Izolace	500 000 Kč
Dokončovací práce	332 000 Kč
Vybavení pro dílny	1 939 000 Kč
Rezerva	500 000 Kč
Konečná cena	17 946 000 Kč

3.6.2 FINANCOVÁNÍ PROJEKTU

Projekt bude financován bankovním úvěrem. Úvěr poskytnutý od banky bude ve výši 18 000 000 Kč s úrokovou sazbou 4,29 % p.a. na dobu 10 let. Měsíční splátka bude v hodnotě 184 732 Kč. Úvěr začneme čerpat na začátku projektu a bude využívám pouze na tento projekt.

*Tabulka 13: Financování projektu
(Zdroj: vlastní zpracování)*

rok	počáteční hodnota	úrok	úmor	konečná hodnota
2022	18 000 000 Kč	743 455 Kč	1 348 133 Kč	16 526 666 Kč
2023	16 526 666 Kč	678 991 Kč	1 537 799 Kč	14 988 868 Kč
2024	14 988 868 Kč	611 708 Kč	1 605 084 Kč	13 383 786 Kč
2025	13 383 786 Kč	541 480 Kč	1 675 311 Kč	11 708 476 Kč
2026	11 708 476 Kč	468 179 Kč	1 748 612 Kč	9 959 864 Kč
2027	9 959 864 Kč	391 669 Kč	1 825 120 Kč	8 134 745 Kč
2028	8 134 745 Kč	311 813 Kč	1 904 975 Kč	6 229 770 Kč
2029	6 229 770 Kč	228 464 Kč	1 988 326 Kč	4 241 445 Kč
2030	4 241 445 Kč	141 467 Kč	2 075 320 Kč	2 166 124 Kč
2031	2 166 124 Kč	50 664 Kč	2 166 122 Kč	0 Kč

3.7 ANALÝZA RIZIK

V této analýze, využijí metodu RIPRAN pro určení rizik. Následující analýza se bude skládat ze 3 částí. V prvním kroku budou rizika identifikována jako hrozba a bude k nim doplněn scénář, který by mohl nastat. Ve druhé části budou rizika kvantifikována, tedy rizika se následovně ohodnotí. Určí se pravděpodobnost, s jakou dané riziko nastane a míra dopadu na projekt. Podle toho se určí hodnota rizika. V třetím kroku stanovíme opatření proti rizikům, osobu zodpovídající za jejich provedení a z toho máme výslednou hodnotu rizika.

Analýza rizik je podstatnou součástí projektu, díky které se můžeme vyvarovat chyb v projektu. Využijeme tuto analýzu pro vyhledání rizik a minimalizaci jejich dopadů.

3.7.1 IDENTIFIKACE RIZIK

V projektu bylo identifikováno 15 hrozeb. V následující tabulce je přehled těchto hrozeb a stručný scénář, která může hrozba zapříčinit.

Tabulka 14: Identifikace rizik
(Zdroj: vlastní zpracování)

	Hrozba	Scénář
1	Chybně definovaný projekt	Špatná domluva a nepochopení zadání. Dojde tedy k jiným výstupům, než bylo očekáváno
2	Chyby v projektové dokumentaci	Nutnost přepracovat dokumenty
3	Pozemek nevyhovuje	Přes pozemek vedou kabely telekomunikace a zvýší to několikanásobně náklady
4	Prodlevy na úřadech	Časové prodlevy v projektu
5	Nezískání stavebního povolení	Zrušení projektu
6	Nezískání souhlasu od životního prostředí	Nutnost změnit lokaci, zpoždění projektu
7	Nedostatečná komunikace s veřejností	Konflikty s občany a tím zdržení projektu
8	Zamítnutí žádosti o úvěr	Zrušení projektu
9	Poruchy techniky při stavbě	Časové prodlevy v projektu
10	Špatné počasí	Časové prodlevy v projektu
11	Zpoždění projektu	Problémy s materiálem pro stavbu a následné zdržení projektu
12	Chyby při stavbě	Špatně provedené činnosti a nutnost předělání, zdržení projektu
13	Neprovedená kolaudace	Nalezené chyby při kolaudaci, časová ztráta
14	Nedodržení rozpočtu	Problémy při platbě projektu
15	Zkrachování stavební firmy	Nutnost nahradit stavební firmu, zpoždění projektu

3.7.2 KVANTIFIKACE RIZIK

Pro výstup z kvantifikace rizik slouží tabulka, v které je pro jednotlivé hrozby určena pravděpodobnost projevení se rizika a případný dopad na projekt. Z kombinace těchto dvou hodnot bude vypočítána hodnota rizika.

Tabulka 15: Kvantifikace rizik
(Zdroj: vlastní zpracování)

	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
1	Chybně definovaný projekt	Špatná domluva a nepochopení zadání. Dojde tedy k jiným výstupům, než bylo očekáváno	SP	VD	SHR
2	Chyby v projektové dokumentaci	Nutnost přepracovat dokumenty	SP	SD	SHR
3	Pozemek nevyhovuje	Přes pozemek vedou kabely telekomunikace a zvýší to několikanásobně náklady	SP	VD	SHR
4	Prodlevy na úradech	Časové prodlevy v projektu	SP	SD	SHR
5	Nezískání stavebního povolení	Zrušení projektu	SP	VD	VHR
6	Nezískání souhlasu od životního prostředí	Nutnost změnit lokaci, zpoždění projektu	SP	VD	VHR
7	Nedostatečná komunikace s veřejností	Konflikty s občany a tím zdržení projektu	MP	SD	SHR
8	Zamítnutí žádosti o úvěr	Zrušení projektu	SP	VD	VHR
9	Poruchy techniky při stavbě	Časové prodlevy v projektu	MP	MD	NHR
10	Špatné počasí	Časové prodlevy v projektu	SP	SD	SHR
11	Zpoždění projektu	Problémy s materiálem pro stavbu a následné zdržení projektu	SP	SD	SHR
12	Chyby při stavbě	Špatně provedené činnosti a nutnost předělání, zdržení projektu	SP	SD	SHR
13	Neprovedená kolaudace	Nalezené chyby při kolaudaci, časová ztráta	SP	VD	VHR
14	Nedodržení rozpočtu	Problémy při platbě projektu	SP	VD	VHR
15	Zkrachování stavební firmy	Nutnost nahradit stavební firmu, zpoždění projektu	MP	VD	SHR

Zde jsou vysvětleny zkratky, které byly použity v předchozí tabulce.

Tabulka 16: Zkratky kvantifikace rizik
(Zdroj: vlastní zpracování)

MP – malá pravděpodobnost	MD – malý dopad	NHR – nízká hodnota rizika
SP – střední pravděpodobnost	SD – střední dopad	SHR – střední hodnota rizika
VP – velká pravděpodobnost	VD – velký dopad	VHR – velká hodnota rizika

V této tabulce je rozepsána velikost dopadu jednotlivého rizika na celý projekt.

Tabulka 17: Velikost a vliv dopadu
(Zdroj: vlastní zpracování)

VD – velký nepříznivý dopad projektu	Ohrožení dodržení termínu dokončení Ohrožení cíle projektu Škoda větší než 20 % z hodnoty projektu
SD – střední nepříznivý dopad projektu	Škoda v rozmezí 1-20 % z hodnoty projektu Ohrožení termínu dokončení
ND – Nízký nepříznivý dopad projektu	Škoda do 1 % z celkové hodnoty projektu Nutné zásahy do plánu projektu

3.7.3 OPATŘENÍ PROTI RIZIKŮM

Ke každému riziku, které bylo objeveno, bude navrženo opatření, aby se riziko minimalizovalo. Potom se přidělí zodpovědná osoba a stanoví se nově vzniklá hodnota rizika.

Tabulka 18: Opatření proti rizikům
(Zdroj: vlastní zpracování)

	<i>Hrozba</i>	<i>Návrhy opatření</i>	<i>Zodpovědná osoba</i>	<i>Nová hodnota rizika</i>
1	<i>Chybně definovaný projekt</i>	<i>Častější meetingy během projektu</i>	<i>Projektant</i>	<i>NHR</i>
2	<i>Chyby v projektové dokumentaci</i>	<i>Důraz na kvalitu dokumentace</i>	<i>Projektant</i>	<i>NHR</i>
3	<i>Pozemek nevyhovuje</i>	<i>Vytvoření rezervy na dodatečné úpravy</i>	<i>Projektant</i>	<i>NHR</i>
4	<i>Prodlevy na úřadech</i>	<i>Zlepšit jednání s úředníky</i>	<i>Manažer</i>	<i>SHR</i>
5	<i>Nezískání stavebního povolení</i>	<i>Odvolat se</i>	<i>Projektant</i>	<i>SHR</i>
6	<i>Nezískání souhlasu od životního prostředí</i>	<i>Odvolat se</i>	<i>Projektant</i>	<i>SHR</i>
7	<i>Nedostatečná komunikace s veřejností</i>	<i>Setkat se a promluvit si s nimi</i>	<i>Manažer</i>	<i>NHR</i>
8	<i>Zamítnutí žádosti o úvěr</i>	<i>Odvolat se</i>	<i>Manažer</i>	<i>NHR</i>
9	<i>Poruchy techniky při stavbě</i>	<i>Rychlé opravení</i>	<i>Stavbyvedoucí</i>	<i>NHR</i>
10	<i>Špatné počasí</i>	<i>Přečkat</i>		<i>NHR</i>
11	<i>Zpoždění projektu</i>	<i>Pokusit se nahnat čas jinde v rámci možností</i>	<i>Projektant</i>	<i>NHR</i>
12	<i>Chyby při stavbě</i>	<i>Chyby opravit a nedělat jich víc</i>	<i>Stavbyvedoucí</i>	<i>NHR</i>
13	<i>Neprovedená kolaudace</i>	<i>Opravit chyby a odvolat se</i>	<i>Projektant</i>	<i>SHR</i>
14	<i>Nedodržení rozpočtu</i>	<i>Zjistí kde se udělali chyby</i>	<i>Manažer</i>	<i>SHR</i>
15	<i>Zkrachování stavební firmy</i>	<i>Urychleně najít jinou</i>	<i>Manažer</i>	<i>NHR</i>

3.7.4 CELKOVÉ POSOUZENÍ RIZIK

Pomocí analýzy rizik jsem stanovil hrozby pro společnost, které by mohli nastat. Díky této analýze se povedlo některé hrozby zmírnit, a tak snížit rizikovost celého projektu. Jako největší riziko u tohoto projektu jsem shledal případné nezískání stavebního povolení, které by vedlo k velké časové prodlevě a zvýšení nákladů. Další velké riziko je špatné počasí, se kterým musíme počítat, avšak nejsme schopni je nijak ovlivnit.

ZÁVĚR

Bakalářská práce měla za úkol použít metody projektového řízení na projekt výstavby areálu autoservisu. Projekt probíhal ve společnosti Do-car.cz s.r.o. Výstup z tohoto projektu rozšíří možnosti firmy zpracovat více zakázek na servis osobních automobilů a nově bude také možnost lakování, klempířství a oprav kamionů.

V teoretické části byly vysvětleny stěžejní pojmy, metody a analýzy projektového řízení, které byly následně použity v praktické části bakalářské práce. Nejprve byly definovány pojmy projektové řízení, projekt, atributy projektu a projektový trojimperativ, jehož účelem je optimálně vyvážit prvek času, kvality a nákladů. Dále byl charakterizován životní cyklus, rozpočet, identifikační listina a logický rámec. Po nich následovala hierarchická struktura činností pro vymezení úkonů, které mají být dokončeny danými osobami ve stanoveném čase. Nakonec pro identifikaci a stanovení rizik v projektu byla použita metoda RIPRAN.

V analytické části jsem zhodnotil interní a externí okolí společnosti s použitím metod strategického řízení projektu. Pro vyhodnocení jsem zvolil Porterovu metodou pěti sil, McKinseyho model 7S a SLEPTE analýzu. Výsledky z těchto analýz vedly k celkovému zjištění silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti, které jsem znázornil ve SWOT matici.

Poslední část bakalářské práce je zaměřena na aplikaci metod a analýz projektového řízení na reálný projekt. Nejdříve byla vypracována identifikační listina a logický rámec. Zde byly vypsány obecné informace o projektu, harmonogram, předpokládané milníky a stanoven rozpočet.

Poté jsou v práci vypsány jednotlivé činnosti, které bude projekt obsahovat a jejich plánovanou dobu trvání. Díky časové analýze zjistíme časovou posloupnost činností a kritickou cestu. Z ní zjistíme, které činnosti nám určují nejkratší možnou dobu trvání projektu a budeme podle toho v projektu postupovat.

Díky metodě RIPRAN jsem vyhodnotil rizika a hrozby pro projekt a navrhl řešení pro zmírnění jejich následků. Nakonec jsem udělal rozpočet celkových nákladů na projekt, které se vyšplhaly do výše 17 946 000 Kč. S těmito navrženými náklady se projekt vejde do stanoveného rozpočtu.

Výsledný projekt je použitelný v praxi pro společnost Do-car.cz s.r.o a je možné ho okamžitě začít realizovat.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

DOLEŽAL, Jan. a kolektiv. 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4631-9.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL, Branislav LACKO a kolektiv. 2012. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4275-5.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL, Branislav LACKO a kolektiv, 2009. *Projektový management podle IPMA*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

DOSKOČIL, Radek, 2013. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. Expert (Grada). ISBN 978-80-7204-863-2.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK, Stanislav HÁJEK. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4.

GLOBERSON, Shlomo, 1994. Impact of various work-breakdown structures on project conceptualization. *International Journal of Project Management* [online]. 12(3), 165-171 [cit. 2021-04-09]. ISSN 0263-7863. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(94\)90032-9](https://doi.org/10.1016/0263-7863(94)90032-9).

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*, Brno: Computer Press, 2010. ISBN 9788025126219

JEŽKOVÁ, Zuzana, Hana KREJČÍ, Branislav LACKO a Jaroslav ŠVEC. 2013. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit. ISBN 978-80-905297-1-7.

- RIPRAN. RIPRANTM Metoda pro analýzu projektových rizik [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://ripran.cz>
- SCHWALBE, Kathy. 2011. Řízení projektů v IT. 1. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2882-4.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, c2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.
- SVOZILOVÁ, Alena. 2016. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0075-0.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024736112
- ŠTEFÁNEK, Radoslav a kol., 2011. Projektové řízení pro začátečníky: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Brno: Computer Press. Expert. <https://ripran.cz/proc-pouzivat-ripran.html>. (Grada). ISBN 978-80-251-2835-0.
- TAYLOR, James, 2007. *Začínáme řídit projekty: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Brno: Computer Press. Expert (Grada). ISBN 978-80-251-1759-0.

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Atributy projektu.....	14
Obrázek 2: Trojimperativ projektu	15
Obrázek 3: Životní cyklus projektu	16
Obrázek 4: Identifikační listina.....	17
Obrázek 5: WBS	19
Obrázek 6: Ganttův diagram.....	22
Obrázek 7: Porterův model pěti sil	23
Obrázek 8: Struktura činností projektu.....	36
Obrázek 9: Příprava projektové dokumentace.....	37
Obrázek 10: Kroky pro povolení stavby.....	38
Obrázek 11: Stavba	39
Obrázek 12: Kolaudace stavby	40
Obrázek 13: Nové vybavení	40
Obrázek 14: Časová osa projektu	41
Obrázek 15: Ganttův diagram.....	43

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Logický rámec	18
Tabulka 2: Identifikace rizik.....	20
Tabulka 3: Klasifikace rizik.....	21
Tabulka 4: Reakce na rizika.....	21
Tabulka 5: SWOT analýza.....	26
Tabulka 6: SWOT analýza firmy.....	32
Tabulka 7: Identifikační listina	34
Tabulka 8: Logický rámec	35
Tabulka 9: Harmonogram projektu.....	42
Tabulka 10: RACI matice	44
Tabulka 11: Analýza zainteresovaných stran	45
Tabulka 12: Rozpočet	46
Tabulka 13: Financování projektu	47
Tabulka 14: Identifikace rizik.....	49
Tabulka 15: Kvantifikace rizik	50
Tabulka 16: Zkratky kvantifikace rizik	51
Tabulka 17: Velikost a vliv dopadu.....	51
Tabulka 18: Opatření proti rizikům	52