

# **Aplikace zásad projektového řízení při založení společnosti poskytující sportovní služby**

Applying Project Management Principles When Setting-up a Company That Provides Sports Services

Lukáš Kožíšek

---

Bakalářská práce  
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta aplikované informatiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta aplikované informatiky  
akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lukáš Kožíšek**  
Osobní číslo: **A15019**  
Studijní program: **B3902 Inženýrská informatika**  
Studijní obor: **Informační technologie v administrativě**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Aplikace zásad projektového řízení při založení společnosti poskytující sportovní služby**

Téma anglicky: **Applying Project Management Principles When Setting-up a Company That Provides Sports Services**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretickou rešerši z oblasti projektového řízení.
2. Proveďte popis nástrojů pro podporu projektového řízení.
3. Proveďte analýzu problému a současného stavu, následně vytvořte marketingovou strategii společnosti poskytující sportovní služby.
4. Navrhněte projektový plán pro vytvoření společnosti poskytující sportovní služby včetně harmonogramu a rozpočtu.
5. Ke zpracování projektového plánu vyberte vhodný SW nástroj.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

1. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.
2. DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. Projektový management. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-287-5.
3. DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. 5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.
4. SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: GradaPublishing, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.
5. ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. Vyd. 3. Brno: ComputerPress, c2007. Business books. ISBN 978-80-251-1506-0.
6. FIALA, Petr. Řízení projektů. Vyd. 2., přeprac. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1413-0.

Vedoucí bakalářské práce:

**doc. Ing. Jiří Gajdošík, CSc.**

Ústav bezpečnostního inženýrství

Datum zadání bakalářské práce:

**1. prosince 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**25. května 2018**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2017

doc. Mgr. Milan Adámek, Ph.D.  
*děkan*



doc. Ing. Martin Sysel, Ph.D.  
*garant oboru*

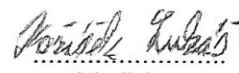
#### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty aplikované informatiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípoštěním tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

#### **Prohlašuji,**

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně, dne

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Předkládaná bakalářská práce na téma: „Aplikace zásad projektového řízení při založení společnosti poskytující sportovní služby,“ se zabývá plánováním projektu a zpracováním všech potřebných marketingových analýz včetně definice marketingové strategie dané společností. Hlavním cílem bakalářské práce je sestavení návrhu projektového plánu s využitím vhodně zvoleného softwarového nástroje projektového řízení.

V teoretické části práce je definován pojem projekt v rámci projektového řízení, jsou popsány znaky projektu, životní cyklus projektu a zainteresované strany projektu. Úzce souvisí navazující část, kde jsou rozepsány činnosti projektového řízení a metody, které se v řízení projektů užívají. Objasněny jsou také podstatné oblasti marketingového prostředí a analýzy, které se v nich využívají, dále je popsána teorie marketingového mixu.

Praktická část ve svém úvodu popisuje vybrané nástroje pro podporu projektového řízení i s klasifikací dle obsažených funkcionalit. Následující kapitoly jsou již zaměřeny na řešený projekt. Nejprve jsou zpracovány marketingové analýzy a vytvořena strategie společnosti, poté je projekt definován. Následně je zpracován návrh projektového plánu obsahující zásadní výstupní data ze softwarového prostředí.

Klíčová slova: projekt, projektové řízení, životní cyklus projektu, marketingové prostředí, marketingový mix

## **ABSTRACT**

Presented Bachelor Thesis on topic: „Applying Project Management Principles When Setting-up a Company That Provides Sports Services“ is dealing with a project planning and processing all necessary marketing analysis including the Definition of marketing strategy given company. The main goal of this Bachelor Thesis is drafting a project plan with the use of appropriately selected software tools of project management.

In The theoretical part of this thesis is defined the concept of the project in context with project managing, description of its characters, project life cycle and involved parties of the project. Closely related is downstream part, where are activities of project management described in more detailed way and methods in use. Explained are also the essential areas of the marketing environment and analysis. In addition there is the definition of a marketing mix.

The practical part in its introduction depicts selected tools for project management support and classification according to contained functionalities. The following chapters are focused on the project itself. First, marketing analyzes are prepared and company strategy is created, then the project is defined. Then there is the development the project plan containing the output data from a software field.

Keywords: Project, Project management, Project life cycle, Marketing environment, Marketing mix

Chtěl bych touto cestou poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce doc. Ing. Jiřímu Gajdošíkovi, CSc. za velmi pozitivní přístup, poskytnutí potřebných rad a trpělivost v celém průběhu zpracování práce.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 PROJEKT</b> .....	<b>14</b>
1.1    DEFINICE PROJEKTU .....	14
1.2    KATEGORIE PROJEKTŮ.....	15
1.3    FÁZE ŽIVOTNÍHO CYKLU PROJEKTU .....	16
1.3.1    Předprojektová fáze.....	19
1.3.2    Projektová fáze.....	19
1.3.3    Poprojektová fáze.....	20
1.4    TROJIMPERATIV PROJEKTU .....	20
1.5    ZAJINTERESOVANÉ STRANY PROJEKTU .....	21
1.5.1    Zákazník projektu.....	21
1.5.2    Dodavatel projektu .....	22
1.5.2.1    Projektový tým.....	22
1.5.2.2    Řešitelský tým.....	23
<b>2 ČINNOSTI PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ</b> .....	<b>25</b>
2.1    STANOVENÍ CÍLŮ PROJEKTU .....	26
2.1.1    SMART metoda .....	26
2.2    ŘÍZENÍ ROZSAHU .....	27
2.2.1    Metoda logického rámce .....	27
2.2.2    Hierarchická struktura činností .....	28
2.3    ŘÍZENÍ ČASU .....	29
2.3.1    Odhadování délky trvání činností .....	29
2.3.2    Matematické metody pro stanovení doby činností.....	31
2.3.3    Síťová analýza.....	31
2.3.4    Ganttův diagram.....	33
2.3.5    Metoda Time management.....	34
2.3.6    ABC analýza .....	34
2.4    ŘÍZENÍ NÁKLADŮ .....	35
2.4.1    Cash flow projektu .....	37
2.5    ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	37
2.5.1    Matice odpovědnosti .....	38
2.5.2    Tvrdé dovednosti.....	38
2.5.3    Měkké dovednosti .....	39
2.5.4    Motivace.....	39
2.6    ŘÍZENÍ RIZIK.....	40
2.6.1    Metoda RIPRAN .....	43
2.7    SOFTWAREVÉ NÁSTROJE PRO PODPORU PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ .....	45
2.7.1    Klasifikace softwarových nástrojů .....	45



<b>3</b>	<b>MARKETINGOVÉ ANALÝZY A TVORBA MARKETINGOVÉ STRATEGIE FIRMY .....</b>	<b>47</b>
3.1	MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ.....	47
3.1.1	Analýza makroprostředí .....	47
3.1.2	Analýza mikroprostředí.....	48
3.2	SWOT ANALÝZA .....	49
3.3	MARKETINGOVÝ MIX .....	50
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>52</b>
<b>4</b>	<b>POPIS VYBRANÝCH SOFTWAREVÝCH NÁSTROJŮ PRO PODPORU PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....</b>	<b>53</b>
4.1.1	Asana.....	53
4.1.2	Celoxis.....	53
4.1.3	Easy Project.....	54
4.1.4	Microsoft Project.....	55
4.1.5	Project Manager .....	56
4.1.6	Teamgantt.....	56
4.1.7	ZOHO Projects.....	57
4.1.8	Klasifikace představených nástrojů pro podporu projektového řízení.....	58
<b>5</b>	<b>ANALÝZA SITUACE A VYTVOŘENÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>59</b>
5.1	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI .....	59
5.1.1	Demografické prostředí.....	59
5.1.2	Ekonomické prostředí .....	60
5.1.3	Technologické prostředí .....	60
5.1.4	Politické prostředí .....	61
5.2	ANALÝZA TRHU.....	61
5.2.1	Analýza odvětví v České republice.....	61
5.3	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI .....	62
5.3.1	Analýza konkurence.....	62
5.3.2	Analýza zákazníků .....	65
5.3.3	Analýza dodavatelů .....	66
5.4	SWOT ANALÝZA .....	66
5.5	MARKETINGOVÝ MIX SPOLEČNOSTI .....	67
5.5.1	Produktová strategie.....	68
5.5.2	Cenová strategie .....	69
5.5.3	Distribuční strategie .....	70
5.5.4	Komunikační strategie .....	71
<b>6</b>	<b>DEFINOVÁNÍ PROJEKTU .....</b>	<b>73</b>
6.1	ZÁMĚR PROJEKTU.....	73
6.2	STANOVENÍ CÍLŮ PROJEKTU .....	73
6.3	TROJIMPERATIV PROJEKTU .....	74
6.4	LOGICKÝ RÁMEC .....	74
6.5	ZAJINTERESOVANÉ STRANY PROJEKTU .....	76

<b>7</b>	<b>NÁVRH PROJEKTOVÉHO PLÁNU</b> .....	<b>77</b>
7.1	STRUKTURA PROJEKTOVÉHO PLÁNU.....	77
7.2	CÍLE PROJEKTU.....	77
7.3	VÝSTUPY PROJEKTU.....	78
7.4	ROZSAH PROJEKTU.....	78
7.4.1	Hierarchická struktura činností.....	79
7.5	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	80
7.5.1	Předprojektová fáze.....	80
7.5.2	Projektová fáze.....	81
7.5.3	Poprojektová fáze.....	87
7.5.4	Mílníky projektu.....	87
7.5.5	Ganttův diagram projektu.....	88
7.6	LIDSKÉ ZDROJE.....	88
7.6.1	Odpovědnost zainteresovaných stran na projektu.....	93
7.7	ANALÝZA RIZIK.....	93
7.8	ROZPOČET PROJEKTU.....	95
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>98</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>100</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>103</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>105</b>
	<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>106</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>107</b>

## ÚVOD

V dnešní době je projektové řízení stále více využíváno k dosažení požadovaných výstupů. Na otázku proč je tomu tak, lze jednoduše odpovědět, jelikož díky řízení projektů je možné nalézt optimální a realistické řešení daného problému, a to na základě vymezených limitů, což pro řadu firem či osob představuje bezpečnější cestu ke splnění jejich požadovaných cílů. V případě, že požadovaným cílem, který má být naplněn, je rozsáhlá struktura činností, je téměř nemožné dosáhnout výstupu bez využití projektového řízení. Jestliže řešená akce bude vedena jako projekt, je nutné jej podrobně rozplánovat, a díky tomu je možné předejít a vyřešit řadu nesrovnalostí a elegantně dosáhnout požadovaných cílů.

Cílem bakalářské práce je zpracování návrhu projektového plánu, jehož výstupem je společnost poskytující sportovní služby, avšak nejprve je nutné vypracovat marketingovou analýzu prostředí, na niž navazuje definování marketingové strategie společnosti. Výsledky marketingové analýzy by měly poskytnout dostatek informací, zdali má v danou chvíli smysl projekt začít plánovat, tedy zda má společnost na trhu opravdu možnost se realizovat a naplnit podnikové cíle budoucích majitelů.

Bakalářská práce je rozpracována do sedmi kapitol. Teoretická část je obsažena ve třech kapitolách. První kapitola se zabývá termínem projekt, pro pochopení jsou uvedeny mírně se lišící definice uznávaných autorů a světových standardů projektového řízení. Zásadními body první kapitoly jsou životní cyklus projektu a zainteresované strany projektu. Druhá kapitola teoretické části je zaměřena na činnosti projektového řízení, plně navazuje na sdělené informace o projektu z předchozí kapitoly, které jsou více než podstatné k úplnému porozumění řešení problematiky. V druhé kapitole jsou jasně definovány činnosti projektového řízení, v rámci nichž jsou uvedeny používané metody a techniky project managementu podstatné pro vytvoření smysluplné struktury projektové plánu. Záměrně je teoretická část psána ve formě rešerše s účelem poukázat na různé úhly pohledu od významných autorů či světových standardů projektového řízení, jelikož project management není vždy chápán jednomyslně. Poslední kapitola teoretické části stručně a jasně představuje marketingové prostředí společnosti a marketingové analýzy, potřebné v předprojektové fázi životního cyklu projektu, dále obsahuje teorii marketingového mixu, který představuje marketingovou strategii společnosti.

Praktickou část bakalářské práce tvoří čtyři kapitoly. Celkově čtvrtá kapitola spadající již do praktické části má za cíl seznámit čtenáře s existencí softwarových a webových nástrojů

projektového řízení a s jejich kategorizací podle obsažených funkcionalit. Pátá kapitola zpracovává marketingovou analýzu makroprostředí a mikroprostředí firmy, dále analýzu trhu a odvětví, ve kterém by společnost měla působit. Posledním bodem je vypracování marketingové strategie společnosti. Následující šestá kapitola sestavuje definici řešeného projektu, jde o základní koncept obsahující prvotní informace o projektu. V rámci definování projektu je přiblížen záměr projektu, stanoveny cíle projektu, sestaven trojimperativ projektu a vytvořen dokument logického rámce. V poslední sedmé kapitole bakalářské práce je zpracován návrh projektového plánu pro vytvoření společnosti poskytující sportovní služby. Projekt je plánován v prostředí zvoleného softwarového nástroje pro podporu projektového řízení a veškerá výstupní data jsou vyobrazena v rámci sedmé kapitoly, popřípadě v příloze bakalářské práce.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PROJEKT

Nesmírně důležitý pojem projektového řízení je **projekt**. Z anglosaského pojetí slova *project* vyplývá, že se nejedná o projektovou dokumentaci, nýbrž o proces související s plánováním a řízením operací [1].

Slovo projekt má latinské kořeny a je odvozeno od slovesa **proiacere**, což v překladu znamená „*hodit něco dopředu*“. Jestliže latinské slovo *proiacere* bude rozděleno, pak **pro-**vyjadřuje označení něčeho, co v čase předchází určité aktivitě, **-iacere** má význam hodit. Z tohoto důvodu je význam slova *project* následující: „*To, co přijde před tím, než něco jiného nastane*“, jak v díle **PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ PRO ZAČÁTEČNÍKY** vysvětluje autor Radoslav Štefánek [2].

Projekt je možné identifikovat podle určitých charakteristických prvků. Jedním z nich je jedinečnost, což ve své podstatě znamená, že jej není možné opakovat beze změny. Projekt má stanovený začátek a konec. Každý projekt je omezený zdroji, z toho vyplývá, že jsou jednotlivé zdroje projektu podmíněny nějakou hranicí, kterou by neměly převýšit. Důležitým bodem je taktéž vynaložení úsilí v rámci uskupení odborníků, kteří se podílejí na projektu, vytvoří tzv. projektový tým, jenž je po dokončení projektu rozpuštěn. Posledním charakteristickým prvkem je rizikovost, velká míra nejistoty provází každý projekt [1].

### 1.1 Definice projektu

Pojetí pojmu projekt se může lišit různými pohledy, proto budou uvedeny definice uznávaných standardů projektového řízení a vybraných autorů pro nastínění jejich pohledu na pojem projekt. Zde se ukazuje různorodost projektového řízení, odlišný pohled na stejný pojem, což je v projektovém řízení velmi časté, avšak v mnoha případech se jedná pouze o rozdílnou formulaci, obsahově se příliš neliší.

- Definice podle společnosti pro projektové řízení, jenž je členem evropské organizace International Project Management Association (IPMA), projekt je „*jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.*“ [3]
- Definice dle instituce Project Management Institute (PMI) obsažená ve standardu A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), kterou ve svém díle **PROJEKTOVÝ MANAGEMENT SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ**

PROJEKTŮ cituje autorka Alena Svozilová, je projekt definován jako „*dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.*“ [4]

- Standard PProjects IN Controlled Environments (PRINCE2) vydaný Office of Government Commerce (OGC), projekt definuje jako „*dočasnou organizaci, která je vytvořena za účelem dodání jednoho nebo více produktů na základě odsouhlaseného obchodního případu.*“ [5]
- Norma ISO 10006 ed. 2 - Směrnice pro management jakosti projektů, formuluje projekt následovně: „*Jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanoveného cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.*“ [6]
- Autor Radoslav Štefánek v knize **PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ PRO ZAČÁTEČNÍKY** uvádí, že „*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. Realizace projektu je realizací změny.*“ [2]
- „*Projekt je prostorově a časově ohraničený soubor technologicky a organizačně souvisejících činností, jehož účelem je dosažení stanoveného cíle při zadaném čase, zdrojích, nákladech a kvalitě.*“ [7] Uvádí autor Petr Fiala ve své publikaci **ŘÍZENÍ PROJEKTŮ**.
- Autorka Alena Svozilová se ve své knize **PROJEKTOVÝ MANAGEMENT SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ PROJEKTŮ** odkazuje na definici profesora Kerznera ve znění: „*Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má: dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn; definováno datum začátku a konce uskutečnění; stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.*“ [4] (Svozilová)

## 1.2 Kategorie projektů

Projekty je možné klasifikovat podle různých hledisek, jak uvádí autor Václav Dolanský v knize **PROJEKTOVÝ MANAGEMENT**. Rozdělení je možné do několika druhů, závisí na charakteru daného projektu. Může jít například o projekty investiční, projekty spojené se

zaváděním nových produktů nebo technologií do výrobního procesu, projekty cílené na úpravy v organizační struktuře apod.

Okruh projektů zahrnuje širokou škálu od poměrně jednoduchých projektů, které mohou trvat několik dní, až po komplikované projekty, jejichž realizace může dosahovat až několik desítek let. Kategorizace projektů není jednoznačná, mnohdy nelze jasně identifikovat, kam má být daný projekt zařazen, má spíše pomocnou povahu. Řízení projektů je obdobné, jak u jednodušších projektů, tak u projektů složitých. I přestože řídí projekt jediná osoba a jedná se o projekt jednoduchého charakteru, tak se samotné řízení projektu příliš neliší od projektů speciálních. Samozřejmě, ač nejsou tak náročné cíle, i přesto musí být dodržena jistá pravidla řízení, aby projekt mohl být úspěšný [1].

### 1.3 Fáze životního cyklu projektu

Z charakteristiky projektu je známo, že každý projekt má svůj začátek a konec. Pro dosažení cíle daného projektu, je nutné vykonat potřebné činnosti, které musí být jasně stanoveny. Projekt prochází několika fázemi, které vytváří jeho životní cyklus. Počet těchto fází se může lišit podle charakteru a rozsahu řešeného projektu. Jednotliví autoři udávají mnohdy odlišný počet fází, v němž se projekt v rámci svého životního cyklu může nacházet.

Jednu z obecných definic, která nahlíží na životní cyklus projektu, uvádí autorka Alena Svozilová ve své knize **PROJEKTOVÝ MANAGEMENT SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ PROJEKTŮ**. Jedná se o definici dle standardu PMBOK: „*Životní cyklus projektu je souborem obecně následných fází projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažována.*“ [4]

Taktéž definice v případě standardu IPMA je obecná. Životní cyklus projektu je „*skupina sekvencně za sebou jdoucích fází vyjadřujících průběh života daného projektu. Názvy a čísla jsou dány potřebami řízení a kontroly průběhu realizace projektu v organizaci.*“ [3]

Každá fáze životního cyklu je důležitá, je tedy nutné zaměřit na každou z nich dostatek pozornosti tak, aby průběh projektu byl co nejoptimálnější. Fáze jsou závislé na výstupech z fází, které jim předchází, a proto je velmi podstatné, aby probíhala kontrola těchto výstupů. Vhodné je také stanovit náplň jednotlivým fázím, jelikož jejich počet a názvy se mohou lišit podle potřeby daného projektu. Proto je nutné mít jasno, jaké činnosti a požadavky jsou stanoveny pro jednotlivé fáze projektu.



V případě rozdělení životního cyklu na fáze, pak z obecné koncepce, kterou uvádí autor Jan Doležal v knize **PROJEKTOVÝ MANAGEMENT PODLE IPMA**, je možné projekt rozdělit následovně:

- předprojektová fáze,
- projektová fáze,
- poprojektová fáze.

Dalo by se říci, že tato obecná koncepce odpovídá rozčlenění projektu na přípravu, realizaci a vyhodnocení. Při realizaci daných projektů je potřeba podrobněji rozdělit projektovou fázi, například:

- zahájení,
- plánování,
- vlastní realizace a
- ukončení [8].

Petr Fiala ve svém díle **ŘÍZENÍ PROJEKTŮ** například strukturu životního cyklu projektu představuje ve čtyřech fázích:

- koncepční,
- návrh,
- realizace,
- předání.

Kdy dále uvádí, že počet fází závisí na řešeném projektu. Jejich počet se zpravidla pohybuje mezi čtyřmi až osmi [7].

Autor Václav Dolanský ve spisu **PROJEKTOVÝ MANAGEMENT** rozlišuje projekt v rámci jeho životního cyklu následovně:

- předinvestiční fáze,
- investiční fáze,
- fáze provozu a vyhodnocení [1].

V případě definice fází projektu se autorka Alena Svozilová v knize **PROJEKTOVÝ MANAGEMENT SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ PROJEKTŮ** odkazuje na autory Clelanda a Kinga, podle nichž pak základní rozdělení projektu představuje následující fáze:

- konceptuální návrh,
- definice projektu,
- fáze produkční,
- operační období,
- vyřazení projektu [4].

Jak je možné vidět z uvedených příkladů, přístup autorů je odlišný, avšak podstata členění projektu do fází je vždy stejná. Cílem je zajistit kontrolu nad celým projektem, dále usnadnit řízení projektu a v neposlední řadě zajistit pro všechny zúčastněné lepší orientaci v daném projektu tak, aby mohl být projekt úspěšně realizován.

Návaznost jednotlivých fází již byla zmíněna, ale nikde není přesně stanoveno, že mezi fázemi nemohou vznikat časové odstupy. Jestliže je kupříkladu provedena předprojektová fáze, po níž následuje fáze projektová, jak bylo uvedeno, její realizace může být uskutečněna například až o několik měsíců i let později. V souvislosti s časovými odstupy mezi fázemi se hovoří o tzv. **inkubační době projektu**.

Ve fázi realizace projektu se zpravidla využívá rozdělení do **etap**, které představují řadu vzájemně souvisejících aktivit. Etapy taktéž slouží jako kontrolní body, zda jsou výstupy vyhotoveny správně dle projektového plánu. Jejich funkce je spojena s řízením rizik projektu. Nemělo by docházet k překrývání jednotlivých etap. V projektech se používají **milníky**, jedná se obvykle o činnosti s nulovou délkou trvání, jejich úkolem je oddělit jednotlivé fáze, etapy či dílčí činnosti. Měly by stanovit bod, který prezentuje důležité okamžiky projektu, například splnění dílčího cíle, popřípadě dokončení významných činností projektu. V počátku plánování jsou mnohdy definovány právě milníky a detailně je projekt vyobrazen později [8].

Následující podkapitoly budou zaměřeny na popis fází životního cyklu projektu, který byl představen v této kapitole. Jde o obecné rozdělení projektu do fází, jež uvádí autor Jan Doležal v publikaci **PROJEKTOVÝ MANAGEMENT PODLE IPMA**.

### 1.3.1 Předprojektová fáze

V prvotním kroku je potřeba zjistit, zda daný projekt přináší možnou prosperitu a jestli ho lze provést. Obvykle jsou projekty postaveny na představě, vizi nějakého objektu. Smyslem předprojektové fáze je zajistit dostatek informací, zdali je vhodné projekt vůbec realizovat. Stavebním kamenem předprojektové fáze jsou dvě studie, na jejichž základě jsou vytvořeny dva dokumenty.

- **Studie příležitosti** - aspektem studie je zohlednit situaci, v níž se projekt nachází. V potaz by měla být brána hlediska, zdali je projekt možné realizovat a jestli je vůbec vhodný čas na jeho realizaci. Jestliže je projekt doporučen, vytváří se detailnější soupis o projektu. V druhém případě může být projekt nedoporučen, tedy jeho realizace v tuto chvíli není vhodná, nebo se jedná o projekt, který není příliš atraktivní. Při vytváření studie proveditelnosti jsou o projektu sepsány důležité body a provedeny potřebné analýzy pro zjištění nezbytných informací. Rozsah studie závisí na složitosti projektu, ale obvykle je v rozmezí 3-10 stran s přílohami.
- **Studie proveditelnosti** - dokument se vytváří jen u projektů, které byly schváleny v předchozí studii. Cílem studie proveditelnosti je blíže specifikovat obsah a zaměřuje se také na finanční stránku projektu, hledá tak nejlepší variantu, kterou by měl být projekt realizován. Důležitou součástí je také stanovení začátku a konce projektu a odhady mířené na potřebu zdrojů pro uskutečnění projektu. Studie je obvykle vypracována v rozsahu 7-25 stran, dle složitosti projektu.

Pro jednodušší projekty s menším rozsahem je možné využít kombinaci obou předchozích dokumentů v jednom, tzv. **předprojektovou úvahu**, jež spojuje obě studie, ale ve zkráceném rozsahu. Smyslem předprojektové fáze je získat o projektu co nejvíce informací, podle kterých je možné zodpovědět, zda daný projekt realizovat, případně jakým způsobem, a co je jeho cílem [8].

### 1.3.2 Projektová fáze

Základem je výstup z předprojektové fáze, který je potřeba dále specifikovat, vytvoří se tedy podrobný plán projektu, podle kterého se následně samotný projekt realizuje. Dalším krokem je předání výsledků projektu, tím je projektová fáze ukončena. Může být rozdělena na následující části.

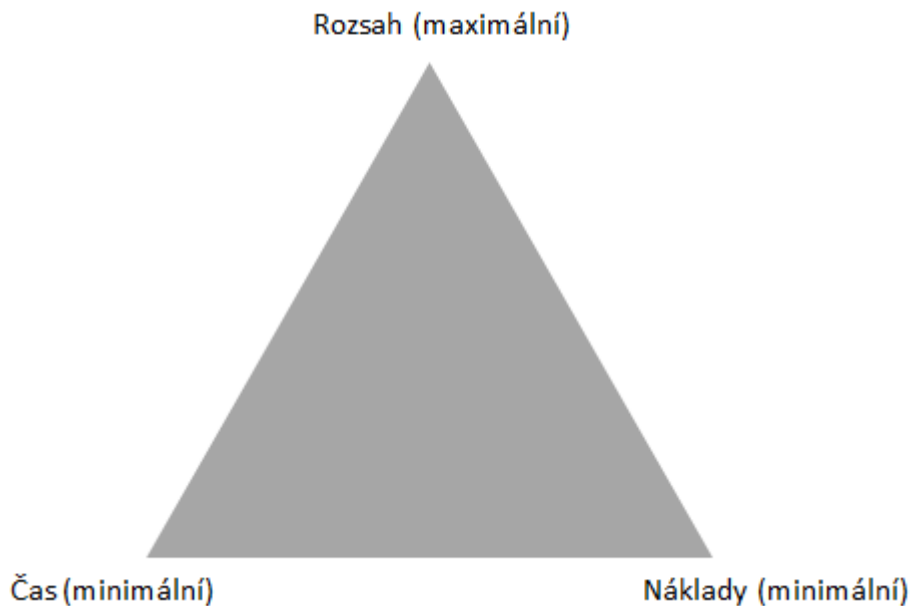
1. **Zahájení projektu** - v případě, že projekt úspěšně projde předchozí fází a je doporučen, tak musí být projekt prohlášen za zahájený a upřesněn jeho cíl a účel. Dojde k vytvoření projektového týmu tak, aby každý z členů měl přesně stanovenou funkci a pravomoc. Dále je vytvořen časový harmonogram a provedeno přiřazení plánovaných zdrojů projektu.
2. **Plánování** - projektový tým vytváří podrobný plán projektu, nazýván *baseline*. Po jeho schválení se stává nejpodstatnějším dokumentem projektu, podle kterého je možná realizace.
3. **Vlastní realizace** - nastává samotná realizace projektu, kdy je průběžný stav kontrolován s plánem a v případě zjištěných problémů či nesrovnalostí jsou vykonány potřebné úpravy plánu, tak aby bylo možné projekt v pořádku dokončit.
4. **Předání výstupů projektu a ukončení projektu** - v poslední části projektové fáze probíhá dokumentace dosažených konečných výsledků a je nutné uvést do pořádku veškeré závazky, v poslední řadě zaznamenat do protokolu ukončení projektu [8].

### 1.3.3 Poprojektová fáze

Po ukončení předchozí fáze se přechází k hodnocení projektu, aby bylo možné v následujících projektech eliminovat nedostatky. Proto se v této fázi hodnotí dobré a špatné stránky, jež projekt při jeho realizaci nesl. Díky takovému hodnocení je možné vytyčit body, u nichž by se dalo u budoucích projektů postupovat efektivněji [8].

## 1.4 Trojimperativ projektu

Trojimperativ projektu definuje tři primární ukazatele - cíl, čas a náklady. Pomocí zmíněných ukazatelů je možné stanovit základní východiska v počáteční fázi projektu. Cíl, čas a náklady jsou v určitém vztahu, a jejich optimální rozpoložení závisí na zadaném projektu. V případě, že je jeden ukazatel pozměněn a druhý musí být stabilní, pak je nezbytné obměnit třetí z ukazatelů. Trojimperativ je v literatuře zastupován i jinými termíny. Autor Petr Fiala jej uvádí ve spisu **ŘÍZENÍ PROJEKTŮ** pod názvem *projektový trojúhelník*. Někdy je také označován jako *magický trojúhelník*. Důležité je, že podstata zůstává vždy stejná. Jak vyplývá z uvedených názvů, trojimperativ je zakreslován v podobě klasického trojúhelníku, kdy jednotlivé vrcholy představují vyjmenované ukazatele [7] [9].



Obrázek 1: Trojimperativ projektu [8], upr. Kožíšek

## 1.5 Zainterесované strany projektu

Na realizaci projektu se podílí řada osob či skupiny, které jsou součástí životního cyklu daného projektu. Jejich cílem je vykonat potřebné činnosti, jež vedou ke stanoveným výstupům projektu. Všechny osoby, jejichž přítomnost na projektu je klíčová, jsou označovány jako zainterесované strany, které je možno rozdělit na dvě části:

- **primární strana,**
- **sekundární strana.**

Do primární strany lze zahrnout vlastníky a investory, obchodní partnery, zákazníky, místní komunitu a zaměstnance. Do sekundární strany spadá vládní instituce, konkurence, veřejnost, média, občanská a obchodní sdružení a další [2] [8].

### 1.5.1 Zákazník projektu

Všechny projekty mají svého zákazníka, který se uchází o realizaci určitého projektu. Zákazník je investorem či zadavatelem projektu. V případě **Zadavatele projektu**, by realizace daného projektu ve výsledku měla přinést očekávaný výstup za účelem jeho využití, stává se tak budoucím uživatelem výstupního produktu projektu. **Investor projektu** vkládá finanční prostředky do realizace projektu za účelem zvýšit možnost proniknout na trh pomocí nového produktu, ten je hlavním cílem při realizaci projektu. Produkt může taktéž představovat službu.

- **Zákazník projektu** - zadavatelem projektu obvykle bývá společnost popřípadě její segment. Cíl projektu je založen na základě strategického záměru, který by měl být po jeho vyhotovení dosažen.

Rozhodující roli v rámci uskupení zákazníka projektu má sponzor projektu, který představuje zásadní osobu s nejvyšším rozhodovacím vlivem v rámci projektu.

- **Sponzor projektu** - zpravidla se jedná o funkčního manažera zákazníka projektu, který má pravomoci rozhodovat o hlavních stránkách projektu. Zabývá se stanovením předmětu projektu, rozpočtem, ale také se zabývá časovou náročností případného projektu [4].

### 1.5.2 Dodavatel projektu

Za dodavatele se považuje společnost či jiný subjekt, který na základě smluvního vztahu se zákazníkem projektu přebírá odpovědnost za vyhotovení projektu podle zadaných požadavků. Dodavatel na základě kontraktu očekává jisté ohodnocení. Mezi dodavatele je možné řadit:

- externí společnosti;
- jiné organizační jednotky v rámci společnosti zadavatele projektu;
- organizační jednotku, jež sama projekt zadala [4].

V jednotlivých podkapitolách budou uvedeni představitelé dodavatele projektu.

#### 1.5.2.1 *Projektový tým*

Jednoduše lze projektový tým popsat jako skupinu vybraných osob, kteří jsou vybráni účelně, tedy z nějakého důvodu. Co znamená, že jsou vybráni účelně? Jestliže je v projektu potřeba provést řadu odlišných činností, pak je nutné vybrat takové osoby, které jsou vhodné pro danou činnost, mají dostatek zkušeností a dovedou práci vykonat. Cílem projektového týmu je snaha dosáhnout společného cíle. Je důležité, aby mezi členy týmu byla důvěra a tým jako celek pracoval správně. Významná je také informovanost jednotlivých členů týmu. Každý člen musí být podrobně informován, aby mohl vytvářet vlastní názor na řešený problém. V rámci týmu by mělo docházet k rozvoji a zdokonalování při realizaci daných činností. Výhodou je samozřejmě dobré řízení týmu, což závisí na daném projektovém manažerovi, který by měl tým vést a umět motivovat.

Pro každý projekt je potřeba zajistit určitý počet osob, vždy záleží na řešeném projektu. Tým by neměl být příliš rozsáhlý, jak uvádí autor Martin Hájek v knize **PROJEKTOVÝ MANAGEMENT PODLE IPMA**, čím více členů, tím je složitější komunikace a týmy pak mají slon k rozpadu. Při budování týmu by měl být důraz kladen na pracovní prostředí, v případě nepříznivých podmínek pro pracovní tým je obtížné zajistit jeho dlouhodobou udržitelnost. Mezi členy projektového týmu je nutná vzájemná upřímnost. Problém nastává, když členové týmu neprojeví ochotu předat své znalosti a zkušenosti jiným jedincům v rámci projektového týmu. Z charakteristiky projektu, jeho jedinečnosti vyplývá, že týmy nejsou vytvořeny za účelem každodenně se opakujících prací [8].

**Projektový manažer** je důležitou osobou při plánování a realizaci projektu. Jeho hlavním úkolem je vést projektový tým a dohlížet na průběh projektu tak, aby byl projekt úspěšně vyhotoven. Projektový manažer musí vykonat řadu úkonů. Zabezpečit dosažení požadovaného výstupu projektu s využitím zdrojů, jež mu byly přiděleny ve stanoveném čase. Při realizaci projektu musí regulovat výdaje, aby byl dodržen jejich předepsaný limit. Na projektovém manažerovi závisí nejen dohled a řízení činností, podle projektového plánu, ale taktéž musí zajistit komunikaci mezi jednotlivými členy projektového týmu, který sám musí vytvořit. Měl by umět motivovat a vést členy k práci za účelem dosažení požadovaných výsledků. Manažer projektu by měl být zvolen dle určitých priorit.

- **Zkušenost** – v oblasti projektového řízení, s vedením lidí a skupin, zkušenosti z minulých projektů.
- **Vhodnost** – ne každý projektový manažer je ideální kandidát. Důležité je posoudit, zda je vhodný pro daný projekt, s přihlédnutím na jeho nabyté zkušenosti.
- **Technická schopnost** – u některých projektů je nezbytné, aby projektový manažer disponoval technickými znalostmi.
- **Přístup k zákazníkovi** – důležité je, aby projektový manažer dokázal přistupovat ke každému zákazníkovi individuálně, jelikož mohou mít rozdílné požadavky [4].

### 1.5.2.2 Řešitelský tým

Řešitelský tým se skládá z pracovníků potřebných pro samotnou realizaci daných úkolů. Je nutné, aby byl řešitelský tým tvořen zodpovědnými a kvalifikovanými jedinci, kteří jsou schopni odvést zadanou práci od řešitele projektu v požadované kvalitě a čase. Může se

jednat o samostatnou společnost, která nabízí své služby pro řešení projektů, ale také je možné, aby byl řešitelský tým v čele s řešitelem projektu součástí projektového týmu.

**Řešitele projektu** musí vést řešitelský tým, tak aby bylo dosaženo reálného výstupu dle projektového plánu. Jedná se o zásadní pozici v rámci opravdové realizace projektu. Je nutné, aby pracovník na pozici řešitele měl dostatek znalostí v případě realizace konkrétního projektu. Řešitel projektu je zodpovědný za samotnou realizaci, tedy za dílčí úkoly nebo bloky prací, které jsou náplní práce celého řešitelského týmu. Řešitel je podřízený projektovému manažerovi a práci vykonává dle jeho pokynů [6].



## 2 ČINNOSTI PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

Řízení činností v týmech spadá do daleké historie. Za novější počátek vývoje projektového řízení je považováno zavedení Ganttova diagramu kolem roku 1900. Postupně byly definovány metody, nástroje a techniky pro řízení projektů. Projektové řízení neuděluje striktně podmínky, jak postupovat při tvorbě projektu, ale lze jej chápat spíše jako filozofii, která se postupem času vyvíjela do dnešní podoby. Bylo utvořeno několik standardů, které jsou založeny na ověřených metodách z praxe. Jedná se především o ucelený souhrn doporučení, jakým způsobem je k tvorbě projektů vhodné nahlížet. Smyslem projektového řízení je přistupovat k složitým činnostem a úkolům jako k projektům a využít metod, postupů a technik projektového řízení, které poskytují možnost neustálé kontroly při plánování a realizaci, za účelem dosažení předem definovaných cílů. Taktéž je možné díky tomuto přístupu v jednotlivých projektech regulovat potřebné zdroje (finanční, lidské), dále také časovou závislost a v neposlední řadě hlídat požadovanou kvalitu výstupu [7] [8].

Definice projektového řízení podle jednotlivých standardů:

- Autorka Alena Svozilová v díle **PROJEKTOVÝ MANAGEMENT SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ PROJEKTŮ** uvádí definice podle standardu PMBOK, celým názvem Project Management Body of Knowledge, která projektové řízení definuje jako: *„Aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.“* [4]
- PRoject IN Control Enviroment (PRINCE2) uvádí, že projektové řízení je: *„Plánování, delegování, monitorování a kontrolu všech stránek projektu a motivování všech zúčastněných k dosažení cílů projektu v předepsaném čase, nákladech, kvalitě, rozsahu, výhodách a rizicích.“* [5]
- Dle standardu International Project Management Association (IPMA), je projektové řízení popsáno jako: *„Aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik na činnosti v projektu tak, aby projekt splnil požadavky na něj kladené. Zahrnuje plánování, organizování, monitorování a předávání zpráv o všech aspektech projektu a motivaci všech zúčastněných dosáhnout cílů projektu.“* [3]

Jak je možné vidět, již v rozdílném pojetí definic jednotlivých standardů, projektové řízení není jednostranné, nýbrž v mnoha postupech či metodách jsou v literatuře uplatňovány

rozdílné pohledy. Je nutné najít takovou strukturu, která bude vyhovovat v dané chvíli řešenému projektu a přistupovat k němu tak, aby bylo dosaženo cíle co nejlepší cestou.

## 2.1 Stanovení cílů projektu

V případě řešení nějakého specifického úkolu nebo činnosti, je nutné definovat co je cílem, zdali je možné tohoto cíle dosáhnout a za jakých podmínek. Jinak řečeno důležitou částí před samotným plánováním je stanovení cílů projektu. Jestliže bude vhodně definován cíl projektu, pak se jednotlivé činnosti, tvořící náplň projektu, budou zaměřovat na splnění právě stanoveného cíle tak, aby byl ve výsledku vyhotoven. V případě, že je předmět projektu znám, je nutné prozkoumat, zda je možné jej realizovat, a jak by byl nákladný. Pro tyto účely bývá v projektovém řízení využívána metoda SMART.

### 2.1.1 SMART metoda

V případě nepřesně definovaného cíle mohou při zpracování projektu vznikat zbytečné náklady, proto je opravdu nastolení hlavního cíle klíčové. Někdy je hlavní cíl nazýván globálním cílem a může být rozdělen na konkretizované dílčí cíle. Při projektu je pak možné plnit jasně a jednoznačně stanovené dílčí cíle, za účelem naplnění cíle globálního.

Jednou z možností při definování cílů je metoda SMART. Jednotlivé písmenka z této zkratky představují různá anglická slova a mají určitý význam, uvedený níže v tabulce.

Tabulka 1: SMART metoda [4], upr. Kožíšek

<b>S</b>	<b>Specific</b>	cíle musí být specifické a konkrétní.
<b>M</b>	<b>Measurable</b>	cíle mají být měřitelné, tedy měly by obsahovat parametry, podle nichž lze zkontrolovat, zda bylo cílů dosaženo.
<b>A</b>	<b>Assignable</b>	cíle mají být přidělitelné zodpovědné osobě, která je určena k provedení úkonu a má patřičnou autoritou.
<b>R</b>	<b>Realistic</b>	cíle musí být dosažitelné vzhledem ke zdrojům.
<b>T</b>	<b>Time-bound</b>	cíle musí být definovány v určitém termínu.

Jedná se o velmi přínosnou metodu pro stanovení cílů projektu. Definice jednotlivých anglických slov bývá autory v metodě SMART často odlišná. Samozřejmě podstata metody pro vhodnou formulaci cílů projektu je zachována [4] [8].

## 2.2 Řízení rozsahu

Rozsahem projektu se rozumí sled činností, které je nutné splnit pro dosažení stanoveného hlavního cíle projektu, popřípadě jednotlivých dílčích cílů projektu, jestliže je projekt rozsáhlý. K tomu, aby bylo optimální cestou dosaženo globálního cíle, je potřeba projekt rozpracovat. Každý projekt obsahuje nespočet dílčích činností, jejich množství se odvíjí od náročnosti řešeného projektu a jeho rozsahu. Ve všech případech je nesmírně důležité vytvořit dokument, který bude přehledný a nastíní rozsah i potřebné zdroje projektu stručně. Ale taktéž je důležité, aby byl vytvořen dokument, kde budou jednotlivé dílčí úkoly dostatečně podrobné, aby se podle něj mohlo docílit výstupu a byly vykonány právě ty činnosti, jež jsou pro jeho naplnění nezbytné.

### 2.2.1 Metoda logického rámce

Jednou z metod, kterou je možné přehledně vytvořit dokument, v němž jsou zachyceny důležité souvislosti o projektu, se nazývá metoda logického rámce. Někdy je tato metoda známá pod názvem metoda plánování se zaměřením na cíle (Goal Oriented Project Planning nebo Objectives Oriented Project Planning). Smyslem metody logického rámce je vytvořit stručný a přehledný popis projektu, který by měl být zřetelný pro všechny osoby podílející se na daném projektu. Je důležité, aby byl dokument vyobrazen na jednom listu papíru formátu A4.

Metoda logického rámce je uplatňována již v přípravné fázi, kdy jsou formulovány cíle projektu a základní parametry s jednotlivými vazbami. Dokument se také stává významným nástrojem při implementaci a hodnocení projektu. V průběhu projektu je možné vykonat určité změny, ale ty se mohou týkat pouze výstupů a aktivit, celkový účel a záměr projektu musí být zachován [2] [8].

Logický rámec je strukturován do tabulky se čtyřmi řádky a sloupci. Díky tomuto maticovému uspořádání je zajištěna přehlednost obsahu projektu. Dokument by měl iniciovat odpovědi na následující 3 body:

- proč realizovat daný projekt,
- co pro jeho realizaci bude potřeba vykonat a
- jak je nutné postupovat.

Řádky tabulky představují horizontální logiku. **Záměr** projektu je stanoven odpovědí na otázku, proč realizovat daný projekt. **Cíl** projektu, jedná se o předdefinovaný objekt, kterého chceme realizací projektu docílit. Cíl může být vždy pouze jeden a k jeho dosažení je nutná realizace jednotlivých **výstupů**. Posledním řádkem jsou **vstupy**, jejichž působením jsou konkrétní výstupy utvořeny.

Vertikální logiku představují sloupce tabulky. Zde jsou informace, které popisují dění v řádcích. První sloupec je pouze **obecný popis** dění v řádcích. Další sloupec představuje **objektivně ověřitelné ukazatele**, slouží pro měření účinnosti a účelovosti projektu, bývají vyjadřovány ve fyzikálních či peněžních jednotkách. Ve třetím sloupci jsou **prostředky k ověření** a v posledním sloupci jsou **předpoklady a rizika** [2].

Tabulka 2: Metoda logického rámce [8], upr. Kožíšek

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Prostředky k ověření	
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Prostředky k ověření	Předpoklady a rizika
Konkrétní výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Prostředky k ověření	Předpoklady a rizika
Klíčové činnosti	Zdroje	Časový rámec	Předpoklady a rizika
			Předběžné podmínky

Výhody logického rámce:

- Uspořádání celkového myšlení o projektu.
- Vymezení vztahů mezi činnostmi, účelem, výstupy a samotným cílem projektu.
- Jasně definované ukazatele výkonnosti a jednotlivých kritérií.
- Průběžně je možné kontrolovat předem stanovené cíle, zda je splněn zadaný účel a dále, jestli jsou dodrženy výstupy a aktivity daného projektu.
- Srozumitelné vyobrazení projektu v jednoduché a čitelné struktuře, je tak možné snadného čtení náplně řešeného projektu [10].

### 2.2.2 Hierarchická struktura činností

V anglickém znění **Work Breakdown Structure (WBS)**. Jde o základní techniku projektového managementu, jejíž princip je založen na rozčlenění projektu do jednotlivých dílčích činností a pracovních balíčků. Důležité je, aby veškeré činnosti byly provázány. Cílem

WBS je získat co nejdetailnější strukturu projektu, aby mohl být projekt řízen efektivněji. Dekompozice činností projektu je doporučována do čtyř úrovní, kdy se využívá etapového modelu projektu. Dílčí etapy představující první úroveň při dělení, jsou vymezeny milníky.

1. Etapa projektu
  - 1.1. Skupina činností
    - 1.1.1. Blok činností
      - 1.1.1.1. Činnosti

Strukturování projektu napomáhá k realizaci i velmi rozsáhlých projektů, jelikož je mnohem jednodušší odstranit případné nedostatky. Celkově je zajištěna přehlednost a pochopení daného projektu, což také souvisí s účinnějším využitím zdrojů. V případě, že by metoda WBS nebyla při projektování využita, nastává riziko, že některé aktivity nebudou vykonány nebo naopak budou realizovány aktivity, které nejsou pro naplnění zadaného cíle nutné, tím by vznikaly nadbytečné náklady a prodloužila se celková délka projektu. Literatura uvádí možnost přístupu k dekompozici projektu pomocí dalších hledisek:

- funkční,
- předmětové a
- hierarchické.

Technika hierarchické struktury činností je taktéž důležitá pro vytvoření časového rozsahu projektu, a to ve spojení s další metodou projektového řízení, kterou je Ganttův diagram projektu [1] [2].

## 2.3 Řízení času

Řada projektů je závislá na zadaném termínu dokončení, ale taktéž je důležité uvědomit si fakt, že s narůstající délkou realizovaného projektu mohou narůstat náklady. Je tedy nutné využít technik, které umožňují regulovat časovou délku projektu, tak aby byla optimální vzhledem k požadovaným parametrům daného projektu.

### 2.3.1 Odhadování délky trvání činností

Při plánování každého projektu je nutné stanovit jeho délku trvání, která se odvíjí od jednotlivých délek trvání činností potřebných k realizaci projektu. Z toho důvodu je potřeba každé z činností přiřadit takovou délku trvání, za níž bude vyhotovena. Pro stanovení optimální časové délky trvání dílčích činností se v projektovém řízení využívá technika odhadování, pro kterou platí určitá pravidla.

Odhadovat délku potřebnou pro realizaci úkolu může pouze osoba, která má dostatek zkušeností s danou prací. Dále by měli být do odhadování zapojeni všichni účastníci dané práce, protože nejlépe znají své limity, které jsou schopni splnit. Důležitou podmínkou pro správné odhadování je schopnost samotných odhadců. Musí mít dostatek znalostí s používanými technikami a musí rozumět požadovaným cílům. Při odhadování nelze ke správným výsledkům dojít bez potřebných zkušeností. Poslední podmínka definuje, že odhady musí být realistické. Pro odhadování existuje řada technik, které se v praxi uplatňují. Nyní budou uvedeny jednotlivé techniky a bude blíže specifikován jejich postup při odhadování.

**Fázové odhadování** je založeno na postupném odhadování po jednotlivých fázích projektu, jelikož dle této metody není vhodné vypracovávat celkový odhad, tím se snaží eliminovat nejistotu na počátku životního cyklu projektu. Postupem času je k dispozici více informací a díky tomu by měly být časové odhady přesnější. Tato technika je oblíbená u řady projektových manažerů.

**Apportioning** je technika jinak nazývána odhadování shora dolů. Je postavena na WBS metodě. Na počátku je vytvořen celkový odhad, poté je určité procento z celkového odhadu přiděleno fázím projektu a jednotlivým úkolům. Využívá se zde dat z předchozích projektů, které jsou řešenému podobné, aby byl odhad vyhotoven s určitou mírou přesnosti.

**Odhadování ze spodu nahoru** je další technika, která je oproti předchozí přesnější, ale je potřeba vynaložit velkou dávku snahy na její realizaci. I tato technika staví na metodě WBS. S odhadováním se začíná od nejnižší úrovně. V praxi nebývá aplikována tak často, jelikož na počátku životního cyklu projektu obvykle není dostatek informací potřebných pro využití této techniky.

**Analogické odhadování** je založeno na vyhledání obdobných projektů řešených v minulosti, podle kterých je možné stanovit časové odhady právě realizovaného projektu. Jedná se o způsob top-down.

**Parametrické odhadování** spočívá na základě jednotky dané práce, tedy parametru, jež bude násobitelem při měření v rámci projektu. Odhadce je nucen určit parametrický vzorec, mnohdy bývá tato metoda založena na historických datech.

**Expertní odhad** je metodou, při níž je využit člověk se znalostmi řešené problematiky. Důležité jsou zkušenosti z oboru, díky nim je možné stanovit relativně přesný časový odhad případné aktivity [2].

### 2.3.2 Matematické metody pro stanovení doby činností

Pro určení časové náročnosti dílčích činností je možná aplikace matematických metod, které využívají standardní odchylky. Při výpočtech je přihlédnuto k minimální i maximální časové hodnotě pro realizaci daného úkolu. V některých softwarových nástrojích pro podporu projektového řízení je využita formule PERT pro získání Očekávané hodnoty trvání a Standardní odchylky. Výpočet probíhá dle vzorců [4].

- Očekávaná doba trvání

$$= \frac{[\text{Optimistická doba} + (4 * \text{Pravděpodobná doba}) + \text{Pesimistická doba}]}{6}$$

- Standardní odchylka

$$= \frac{\text{Pesimistická doba} - \text{Optimistická doba}}{6}$$

U standardní odchylky platí následující pravděpodobnostní rozdělení, jak uvádí autorka Alena Svozilová v knize **PROJEKTOVÝ MANAGEMENT SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ PROJEKTŮ**:

- „68,27 % pro  $\pm 1$  standardní odchylku;
- 95,45 % pro  $\pm 2$  standardní odchylky“ [4].

### 2.3.3 Síťová analýza

Síťová analýza je metoda zobrazení projektu do síťového grafu. Umožňuje provést analýzu času, nákladů a zdrojů. Základem je časová analýza, jejímž cílem je určit začátek a konec jednotlivých činností, nalézt časové rezervy u dílčích činností, aby ve výsledku mohla být minimalizována časová náročnost řešeného projektu. Na časovou analýzu může navazovat nákladová analýza pro nalezení optimálního chodu projektu z pohledu souvislosti mezi náklady a časem. V případě, že ukazatele představují zdroje, pak se provádí analýza zdrojů [7].

V projektovém řízení je aplikace síťového grafu při plánování projektů velmi důležitá. Je-li využit síťový graf, pak je možné názorně sledovat závislosti a vazby mezi činnostmi. Využívá se metody WBS, kde jsou činnosti podrobně strukturovány. Dále je nutné mít dobu jednotlivých činností získanou odhadováním nebo stanovenou pomocí matematických

technik, a také definované vazby mezi činnostmi. Projekt je možné zobrazit ve dvou variantách síťových grafů, rozdělení je uvedeno níže [9].

### **Hranově definovaný**

Vrcholy představují začátek a konec jednotlivých úkolů a hrany vyjadřují samotnou činnost. Vstup sítě představuje počátek daného projektu a konec projektu je vyobrazen výstupem síťového grafu. V grafu se nachází uzly, které interpretují významný stav části projektu nebo jeho celku, jsou nazývány milníky a jejich existence je důležitá při sledování projektu. Jestliže je vytvořen sled činností s danými relacemi, pak musí být posloupnost splněna. Není možné vykonávat činnost, aniž by nebyly provedeny činnosti, které ji předcházejí. V souvislosti se správnou definicí vazeb, je mnohdy při realizaci hranově orientovaného síťového grafu využito fiktivních činností s nulovým ohodnocením.

### **Uzlově definovaný**

Úkoly jsou definovány vrcholy, zpravidla ve tvaru čtyřúhelníku a vazby mezi nimi představují hrany. Kontinuitu dvou činností je možné zajistit čtyřmi typy vazeb:

- začátek první činnosti navazuje na začátek činnosti druhé;
- konec první činnosti navazuje na začátek druhé činnosti;
- konec činnosti první navazuje na konec druhé činnosti;
- začátek první činnosti navazuje na konec činnosti druhé.

Dobu trvání činností reprezentují uzly síťového grafu. Výhoda uzlově definovaného síťového grafu spočívá v možném zobrazení časových hodnot u jednotlivých vazeb mezi činnostmi, aby bylo jasné, jak velký je mezi nimi časový odstup, jež musí být akceptován. Je deklarován minimální potřebný časový odstup mezi činnostmi, a také maximální časový odstup, který nesmí být překročen. Oproti hranově definovanému síťovému grafu nabízí uzlově definovaný širší škálu možností při modelování projektu, s tím však může narůstat náročnost při výpočtech.

V případě síťové analýzy jsou aplikovány analytické metody, díky kterým je možné optimalizovat potřebnou část síťového grafu. Umožňují získat zásadní informace pro řízení projektu. Metody síťové analýzy v první řadě napomáhají k určení nejkratší možné časové délky pro realizaci zadaného projektu, dokáží identifikovat klíčové činnosti projektu, které



vytváří kritickou cestu a hledají její nejlepší variantu pro daný projekt. Metody síťové analýzy jsou znázorněny v tabulce č. 3 níže.

Tabulka 3: Metody síťové analýzy [7], upr. Kožíšek

Metoda	Síťový graf	Struktura grafu	Interpretace ohodnocení	Druh ohodnocení
CPM	Hranově definovaný	Deterministická	Čas	Deterministické
PERT				Stochastické
CPM/COST			Náklady	Deterministické
Sumarizace, rozvrhování a vyrovnávání			Zdroje	Deterministické
GERT	Stochastická	Čas	Deterministické	
		Náklady	Deterministické	
		Pravděpodobnost	Stochastické	
MPM	Uzlově definovaný	Deterministická	Čas	Deterministické
Počítačové systémy			Náklady	Deterministické
			Zdroje	Deterministické

Jak je uvedeno v tabulce, struktura grafu může být stochastická popřípadě deterministická. Někdy je užíváno ohodnocení založeno na pravděpodobnosti, s tím je spjata pravděpodobnostní analýza. Taktéž jsou dvě možnosti interpretace ohodnocení, jestliže je hodnota deterministická, lze ji stanovit s přesností. V druhém případě, jedná-li se o hodnotu náhodného charakteru, jde o interpretaci hodnocení stochastické [7].

Metody síťové analýzy pozitivně přispívají při řešení časových závislostí projektu, umožňují přehledně znázornit vazby mezi činnostmi. Velmi často jsou součástí v softwarových nástrojích pro podporu projektového řízení.

### 2.3.4 Ganttův diagram

Ganttův diagram se aplikuje hlavně v projektové fázi, jeho smyslem je grafické zobrazení vztahu mezi jednotlivými činnostmi a časem. Při zobrazení časových závislostí se využívá obdélníku, jeho délka pak představuje čas přidělený danému úkolu, ve kterém by měl být vyhotoven. Sled činností je uspořádán podle postupu realizace daného projektu, začíná se shora a postupuje se až dolů k poslednímu úkolu.

Při plánování projektu je možné postupovat dvěma způsoby. První z nich spočívá v chronologickém uspořádání činností ode dne zahájení projektu až po dokončení poslední činnosti (systém začátek-konec). Naopak druhá z možností vytvoření Ganttova diagramu je

realizována zpětně od stanoveného data, kdy by měl být projekt vyhotoven, jedná se o systém, který by měl zajistit včasné dokončení projektu (systém konec-začátek).

Výhodou Ganttova diagramu je snadná tvorba a následná přehlednost činností v projektu. Usnadňuje tak celkovému porozumění vytvářeného projektu. Využití metody Ganttova diagramu nabízí celá řada softwarových programů pro podporu projektového řízení. V případech, kdy vytvářené projekty obsahují stovky až tisíce dílčích činností, ztrácí Ganttův diagram přehlednost. Problém také nastává při velkém množství úprav v projektu. Další nevýhodou Ganttova diagramu je, že na optimalizaci zdrojů nemá žádný vliv [2].

### 2.3.5 Metoda Time management

V případě, kdy je daný projekt rozplánovaný z hlediska rozsahu i času a jsou striktně definovány milníky projektu, pak nastává nutnost vykonat jednotlivé činnosti. Avšak je velmi důležité vzít na zřetel fakt, že v tomto okamžiku se do popředí dostává samotná schopnost zúčastněných osob vykonat zadanou práci v rámci stanoveného projektu. Time management (TM) je založen na teorii, kdy jsou lidé schopni dosáhnout kýžených cílů v případě správného využití času. Nejde tedy pouze o systematicky zpracovaný projektový plán, ale snahou TM je schopnost pozitivního jednání a komunikace s jasnou vizí. Smyslem je pozvednout schopnost výkonu práce a udržení příznivých vztahů, snaha o spokojenost zaměstnanců. Výstupem při splnění TM by měly být lepší výsledky realizovaných projektů [2].

### 2.3.6 ABC analýza

Pro účinné využití času se využívá ABC analýza. Cílem je rozdělit činnosti podle jejich důležitosti. Když jsou sestaveny veškeré činnosti potřebné pro dosažení cíle, je důležité identifikovat právě ty činnosti, jež jsou opravdu nezbytně nutné. Základem je Paretovo pravidlo, kdy například 20 % vynaložené snahy vytváří 80 % účinku. Z toho pro TM dle autora Radoslava Štefánka vyplývá fakt, že při 20 % času věnovanému dané činnosti, lze získat až 80 % z celku této činnosti, popřípadě naopak kdy při 80 % vynaloženého času je získáno jen 20 % výsledku činnosti, jak uvádí v knize **PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ PRO ZAČÁTEČNÍKY**. Proto je důležité zabývat se potřebnými aktivitami. Podle ABC analýzy se aktivity dělí do tří kategorií podle důležitosti pro uskutečnění určeného cíle [2].

Tabulka 4: Kategorie ABC analýzy [2], upr. Kožíšek

Pořadí	Kategorie aktivit dle důležitosti	Tvoří	Produkuje
A	Aktivity důležité	15 % času	65 % zisku
B	Aktivity středně důležité	20 % času	20 % zisku
C	Aktivity málo důležité	65 % času	15 % zisku

## 2.4 Řízení nákladů

Jednou ze zásadních částí při plánování projektu je řízení nákladů, obvykle jeho realizace následuje po časovém řízení projektu. Základem je vytvořit rozpočet projektu, který jasně znázorní velikost potřebných prostředků na uskutečnění daného projektu. V rozpočtu projektu jsou vyobrazeny náklady a výnosy. Výnosy představují zdroje krytí nákladů. V případě projektů ziskových výnosy přesahují náklady. Jestliže se jedná o projekty neziskové, pak by náklady měly být rovny výnosům. Rozpočet projektu budí zájem všech účastníků na projektu. Pro zaměstnance z pohledu výšky jejich ocenění, dále pro manažera projektu, který potřebuje znát výši zdrojů krytí, které jsou pro realizaci k dispozici a v neposlední řadě i pro vlastníka projektu, kterého zajímá poměr nákladů a výnosů, zda je pro něj projekt ekonomicky přínosný.

Při tvorbě rozpočtu projektu je vytvořen rozpočet nákladů, ke kterému je nutné najít potřebný zdroj krytí. Druhou možností je přistupovat k vytvoření rozpočtu projektu určením zdrojů krytí, na což navazuje samotné plánování nákladů, tak aby byl splněn limit. Volba, jakým způsobem přistupovat k tvorbě rozpočtu projektu závisí na řešeném projektu a dané situaci [8].

Podle autorky Aleny Svozilové, jak vysvětluje ve své publikaci **PROJEKTOVÝ MANAGEMENT SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ PROJEKTŮ**, je možné blíže specifikovat náklady a rozdělit je do druhů na *přímé, nepřímé a ostatní*.

- **Přímé náklady** mají bezprostřední vliv při samotné realizaci projektu, například: práce; cestovné; materiál; licence; pojištění; náklady na financování projektu.
- **Nepřímé náklady** do projektu zasahují v podobě procentních koeficientů, které definuje ředitel podniku, patří sem například: osobní náklady – platové ohodnocení, odměny a krytí dovolených; náklady na marketing a externí služby; náklady na technologie podniku a provoz budov; odvody a daně.
- **Ostatní náklady**, jedná se o náklady vyplývající ze specifických analýz. Tyto náklady není možné zahrnout ani do jedné z již uvedených předchozích kategorií.

Například: rezervy za účelem pokrytí předvídaných rizik; manažerská rezerva – vytvořena z důvodů krytí potřebných neočekávaných vlivů; provize a bonusy obchodníkům, které mají odlišné provázání než předchozí druhy nákladů [4].

V případě autora Jana Doležala, který ve spisu **PROJEKTOVÝ MANAGEMENT PODLE IPMA** definuje pouze první dvě kategorie, tedy *přímé a nepřímé náklady*, jejich význam je stejný. Třetí kategorie - ostatní náklady není brána v potaz [8].

Pro identifikaci nákladů se v praxi užívají různé metody. Jejich volba se odvíjí od řešeného projektu. Důležitým faktem pro stanovení nákladů projektu je nutnost, aby byl projekt rozčleněn do dílčích činností, což je podstatou metody WBS. Dále je potřeba, aby byly činnosti ohodnoceny délkou jejich trvání. Když jsou připraveny tyto údaje, je možné zvolit jednu z metod pro stanovení nákladů.

**Analogické odhadování** nachází využití při odhadování nákladů, které mnohdy používají data, hodnoty z dříve realizovaných příbuzných projektů, kde je možné nalézt obdobné úkony s jejich ohodnocením. Taktéž jsou hodnoty vyhledávány ve veřejně přístupných databázích, kde jsou uvedeny průměrné mzdy pracovníků specializujících se na potřebné činnosti a další ceníky pro určení nákladů stavebních prací. Někdy je v souvislosti s touto metodou nutné vykonat průzkum cen u možných dodavatelů, aby bylo možné stanovit náklady. Analogické odhadování je taktéž nazýváno odhadování shora dolů. Výsledkem nejsou zcela přesné údaje, jedná se o poměrně jednoduchou metodu stanovení nákladů.

**Expertní odhady** jsou použity v případě projektu, kde je velmi obtížné zajistit správné ceny z důvodu nedostatku vhodných zdrojů nebo jsou časově náročné. U takových projektů mnohdy projektový manažer, popřípadě členové projektového týmu se zkušenostmi v dané oblasti náklady odhadují. Jedná se o nejméně přesnou metodu stanovení nákladů, na druhu stranu jde o nejméně nákladnou metodu, jak uvádí autorka Alena Svozilová ve svém díle **PROJEKTOVÝ MANAGEMENT SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ PROJEKTŮ**.

**Parametrické odhadování** je založeno na matematickém modelu, pracuje se zde se známými proměnnými, ty mohou být odlišné v druhu vykonávané činnosti. Jsou známy dvě varianty parametrického odhadování. První z nich je *Regresní analýza*, zde se využívají hodnoty z minulosti pro určení budoucích. Druhou variantou je *Křivka osvojování znalostí*. Princip je založen na domněnách, že při opakujících se činnostech projektů je práce uskutečňována efektivněji a eliminuje se u pracovníků chybovost. Tím by měly být sníženy náklady a celkově i čas na realizaci činnosti, díky vyšší úrovni pracovní dovednosti.

**Odhadování zdola nahoru** při této metodě se využívá výstupu WBS, kdy jsou ohodnoceny veškeré dílčí činnosti. Celkové náklady projektu jsou součtem veškerých dílčích nákladů. Jedná se o velmi náročnou metodu, na niž je nutné vynaložit i více nákladů, avšak výsledkem je přesnější celkový odhad nákladů potřebných na projekt [4] [8].

Využití metod pro stanovení nákladů projektu má za cíl vytvořit reálný rozpočet projektu, se kterým je možné dále pracovat, například může být vytvořen *cash flow* projektu.

#### 2.4.1 Cash flow projektu

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, Cash flow (CF) jinak je nazýván hotovostní tok. Ve finančním vyjádření může být určen příjmy a výdaji. Nejedná se zde o obdobné pojmy jako v účetnictví, je nutné jej rozlišit od nákladů a výnosů. Příjmy představují příznivý tok peněz, u projektů může představovat příklad:

- investice společníků a zdroje vlastní,
- příjmy vytvářené projektem,
- využití dotací či úvěrů.

Naopak výdaje představují nepříznivý tok peněz, u projektu je možné uvést následující příklady:

- zakoupení pozemků či budov,
- případně potřebné stavební práce a jiné obdobné činnosti,
- výdaje investované do bezpečného chodu projektu,
- výdaje pro splácení úvěru.

Toky příjmů a výdajů musí být rozplánovány co neoptimálněji, aby bylo zajištěno financování v celém průběhu projektu, tedy ve všech jeho fázích životního cyklu. Jestliže je výsledek CF kladný, pak je daný projekt z finančního pohledu více přínosný. Rozhodnout zda je projekt efektivní, je možné až po přihlédnutí k času a rizikům [11].

## 2.5 Řízení lidských zdrojů

Pro optimální dosažení nastolených cílů projektu, na němž se podílí určitý počet osob tvořící projektový tým v čele s projektovým manažerem, je nutné zajistit spolupráci. Pakliže bude při plánování projektu přihlédnuto k řízení lidských zdrojů, je možné dosáhnout

účinněji definovaných cílů. Vytvoření určitých podmínek a zásad uvnitř projektového týmu tak, aby spolupráce vytvářela synergický efekt osob podílejících se na projektu se společným cílem, na kterém se tým musí předem domluvit [1] [2].

### 2.5.1 Matice odpovědnosti

Z podrobného rozčlenění projektu na dílčí úkoly je patrné, že existuje celá řada různých činností, které je nutné vypracovat, aby bylo dosaženo stanoveného cíle. Jednotlivé osoby podílející se na projektu musí mít jasně stanoveny své povinnosti a pravomoci. Zpracování matice odpovědnosti napomáhá rozdělit pracovní úkony mezi členy týmu. Jasně definuje kompetence účinkujících na projektu v souvislosti s dílčími činnostmi WBS. Existuje řada variant, jak formulovat matici odpovědnosti, někdy je využíváno základní pojetí, kdy je pouze uvedeno, za jaké činnosti daný pracovník zodpovídá a spolupracuje. Více detailní je varianta tabulky, v níž se u jednotlivých činnostech WBS uvádí bližší druh zodpovědnosti daného člena týmu:

- schvalování;
- řízení;
- věcná přímá;
- věcná nepřímá;
- konzultační.

Matice odpovědnosti by měla být rozšířena o časové parametry vycházející z harmonogramu projektu, jež sdělují:

- předpokládaný termín uplatnění;
- předpokládaná doba realizace úkolu [4] [8].

### 2.5.2 Tvrdé dovednosti

V anglickém znění *Hard skills*, představují nabyté znalosti z oboru tzv. *odborné know-how*. Kvalifikovanost v oboru je nesmírně důležitá, schopnost vhodně se orientovat v dané problematice, díky nasbíraným znalostem a zkušenostem. Avšak v současném světě je čím dál více přihlíženo na dovednosti měkké. Pro řadu zaměstnavatelů jsou tvrdé dovednosti brány jako samozřejmost, ale v době dynamického chování trhu a firem, zvyšují svůj důraz při výběru zaměstnanců na osoby, jež dokáží pod tlakem využít potenciál a své schopnosti při

práci. Především u vedoucích pracovníků, kteří mají zodpovědnost za zaměstnance, se tvrdé a měkké dovednosti prolínají [12].

### 2.5.3 Měkké dovednosti

Měkké dovednosti neboli Soft skills jsou podstatné především pro projektové manažery, jelikož spadají do skupiny pocitů a komunikace. Pro řízení projektů je právě komunikace mezi lidmi jedním z hlavních faktorů úspěchu. Soft skills jsou v dnešní době stále více upřednostňovány před oborovými znalostmi. Projektový manažer by měl ovládat tyto měkké dovednosti, protože je důležité, aby dokázal projektový tým správně hodnotit a motivovat k práci. Role projektového manažera nese zodpovědnost, a ne každý je schopný správně vést tým a řídit projekty.

V případě, že někdo dokáže měkké dovednosti využít, pak takový člověk má schopnost pracovat s druhými lidmi. Je na každém, zdali chce tuto schopnost rozvíjet. Faktem je, že citlivý přístup, pochopení, dovednost rozpoznat a správně pracovat s lidmi je pro řadu profesí důležité. Mezi uznávané dovednosti se řadí například:

- spolupráce v týmu,
- schopnost se prosadit,
- určitá míra sebevědomí,
- kázeň,
- komunikační schopnosti,
- důvěryhodnost a další [12].

### 2.5.4 Motivace

Motivace je duševní proces, který má vliv na chování člověka, žene ho k dosažení cílů, ať už v osobním či profesním životě. Podstatnou roli má motivace také u řízení projektů. Je důležité jednotlivé pracovníky vhodným způsobem motivovat, tak aby jejich činnost v daném okamžiku v nich vzbuzovala pozitivní pocit. Pro motivaci existuje mnoho teorií, mezi nejznámější lze zařadit **teorii hierarchie potřeb**, jejímž autorem je Abraham Maslow. Teorie je založena na seberealizaci, potřebě každého jedince předvést všechny své znalosti, potenciál při práci, která ho vnitřně naplňuje. Každá teorie má na motivaci jiný úhel pohledu, ale všechny mají z určitého pohledu odůvodnění, proto autor úseku se

zaměřením na motivaci Martin Hájek v knize **PROJEKTOVÝ MANAGEMENT PODLE IPMA** uvádí, že je přínosné pracovat současně se všemi teoriemi [8].

Zpravidla je vhodné pro zvýšení pracovní morálky vytvořit motivační program, jehož cílem je zvýšení motivace jednotlivých členů projektového týmu za dosažením stanoveného cíle projektu. Jestliže lidé budou mít motivaci, může to ve výsledku znamenat zvýšení efektivity práce a zkvalitnění požadovaného výstupu. Pro správné definování motivačního programu je potřeba nalézt takové činnosti, které budou motivovat projektový tým jako celek, ale i takové, jež motivují jednotlivce.

Z dlouhodobého pohledu je určitě výhodné zvolit metodu pozitivní motivace, která bude členům přinášet určité zvýhodnění než metodu motivace negativní. Také je dobré si uvědomit, že odměny by měly být udělovány spravedlivě, a to po objektivním posouzení výkonů jednotlivých pracovníků. Zaměstnanci jsou ovlivněni tím, za jaký úkon byli odměněni [2].

## 2.6 Řízení rizik

Při plánování projektu je nutné mít na paměti, že každý projekt je provázen řadou nebezpečí, která mohou nepříznivě ovlivnit realizaci projektu. Je tedy nezbytné vyhotovit plán rizik, v němž budou nastíněny možné negativní vlivy, které by mohly projekt v průběhu jeho životního cyklu ohrozit a nachystat kroky potřebné k eliminaci těchto hrozeb v případě jejich vzniku, aby byl projekt úspěšně dokončen. Mohou se objevit i rizika, kterým nelze předejít. U takových rizik se musí snažit projektový tým nalézt cestu, jak jejich negativní vliv snížit. Rizika provází projekt po celou dobu realizace, tudíž se s nimi může projektový tým potýkat kdykoli, proto nesmí být podceněny. Je zapotřebí, aby byly pod neustálým dohledem. Jestliže je projekt úspěšně dokončen, nabyté znalosti při řízení rizik mohou být přínosné pro další projekty [1] [8].

Základem pro řízení rizik je rizikové inženýrství, jedná se o technickoekonomický obor, který se zaměřuje na oblast rizika. V moderním pojetí řízení projektů je riziko bráno jako hrozba, ale také může znamenat příležitost, tedy pozitivní vliv na projekt. Riziko se hodnotí *pravděpodobností jeho vzniku a možnou velikostí dopadu*.

$$HR = P \times \check{S}$$

- **HR** je hodnota rizika;



- **P** je pravděpodobnost vzniku rizika;
- **Š** je dopad rizika, který může svým vlivem působit na projekt.

Řízení rizik je složeno ze dvou procesů, jak uvádí Jan Doležal v knize **PROJEKTOVÝ MANAGEMENT PODLE IPMA**:

- Analýza rizik;
- Sledování rizik.

**Analýzu rizik** je nutné provést v době plánování projektu, kdy již jsou známy veškeré činnosti potřebné k dosažení cílů projektu. Z toho vyplývá, že základem pro analýzu rizik je podrobně zpracovaný plán projektu. Cílem je odhalit všechna důležitá rizika, jež projekt mohou negativně, nebo v jistém případě pozitivně ovlivnit. Analýza rizik je složena z několika kroků.

- **Identifikace rizika projektu** - při tomto procesu by měla být určena rizika, jež mohou nepříznivě ovlivnit chod realizace projektu. Cílem není vytvořit soupis všech možných rizik, ale jen takových, která pro daný projekt opravdu nebezpečí znamenají, pak je vhodné taková rizika detailně popsat. V souvislosti s identifikací rizik bývá v praxi hojně využívána metoda brainstormingu. Společnosti si utváří seznamy rizik na základě analýz dřívějších projektů, pak je možné využít seznamy rizik i pro další projekty. Samozřejmě je nutné jejich zhodnocení, zda jsou využitelné pro daný projekt. Posledním krokem je výpočet hodnoty rizika (HR).
- **Posouzení rizik projektu** - zdali jsou identifikovány rizika projektu, pak následuje jejich posouzení, tím se rozumí uskutečnit pravděpodobnostní odhad výskytu daného rizika a velikost možného dopadu na projekt. Pro stanovení pravděpodobnosti se využívají tabulky, z nichž lze získat hodnoty pravděpodobnosti, obvykle jsou založeny na statistických údajích. V případě, že takové tabulky nejsou k dispozici, užívají se expertní odhady. Míru jejich přesnosti lze zvýšit například rozkladem dopadu rizika na dílčí složky. Součtem všech dílčích složek je vypočten celkový dopad rizika a zpravidla bývá přesnější. K posouzení rizik lze přistupovat kvantitativně, tedy pravděpodobností a hodnotou dopadu. Taktéž je možné využít přístup kvalitativní, kdy se jedná o slovní kategorizaci dopadu rizika na základě pravděpodobnostního určení, například metoda RIPRAN, jež bude blíže objasněna v následující podkapitole.

- **Ošetření rizik projektu** - v okamžiku, kdy jsou známy hodnoty rizik, které daný projekt provází, nastává chvíle, kdy je cílem na zjištěné hodnoty reagovat. Projektový tým by měl vynaložit úsilí na vytvoření opatření za účelem snížení hodnoty rizika. Dále musí být rozhodnuto, jaká je přijatelná hodnota rizika, aby bylo možné projekt úspěšně dokončit. V některých případech může riziko znamenat pozitivní vliv, proto je vhodné podpořit jeho vznik. Mnohdy při hledání optimálního opatření je nutná dávka kreativity, proto bývá zapojen celý projektový tým. Podmínkou je nalézt opatření, aby náklady na jeho použití nepřevyšovaly případnou hodnotu škody působení daného rizika. Dále budou nastíněny strategie ošetření rizik projektu [8].
  - **Prevence** - smyslem strategie prevence je snaha najít opatření rizik za účelem snížení pravděpodobnosti jejich vzniku, anebo dopadu při jejich vzniku. Pro vytvoření potřebných opatření bude nezbytné využít finančních či jiných zdrojů, což ve výsledku způsobí dopad na náklady projektu. Je možné, že bude mít zásah opatření vliv i na časové rozložení projektu. V některých případech rizik lze pro snížení jeho vlivu například riziko rozdělit.
  - **Akceptování** - strategie na hranici prevence a reakce, u níž je riziko přijato i přes jeho možný negativní vliv. Nejsou sestavena žádná opatření. Rizika jsou pouze sledována, až v případě vzniku se začíná jednat. Akceptace může být pasivní, kdy je riziko pouze zaznamenáno do registru rizik a žádný postup pro snížení jeho vlivu na projekt není vytvořen. Mezi pasivně akceptovaná spadají i rizika, jež nebyla nalezena. Druhou možností je akceptace aktivní, kdy je stanovena potřebná rezerva v rozpočtu projektu pro pokrytí případných škod při vlivu rizika. Do aktivní akceptace se řadí rizika s malou či střední hodnotou, pro které nebylo možné najít optimální opatření. Jelikož v průběhu realizace projektu mohou jednotlivá rizika nastat, je vhodné vytvářet finanční rezervu pro pokrytí jejich působení, protože není jasné, která rizika nastanou. Pro rizika s vysokou hodnotou je důležité vytvořit opatření.
  - **Eliminace** - někdy uváděno pod pojmem vyloučení rizika. Základní myšlenka spočívá v nalezení jiného řešení problémové situace, která dané riziko

nenese. Nalezení jiné cesty pro řešení dané situace, tak aby byla zachována podstata, ale snížil se možný negativní dopad, jelikož i když bude nalezeno jiné východisko, může ho taktéž provázet řada rizik. Při využití principu eliminace rizika nemusí být nutně navýšeny náklady nebo změněn časový plán projektu. V některých případech se může změna projevit pozitivně a dokonce ušetřit část zdrojů potřebných pro danou činnost, anebo pouze splní účel s menší rizikovostí.

- **Transfer** - jde o přenesení rizika, někdy bývá užito významu „*pojištění rizika*“. Jestliže je to nutné, pak se převádí dopad rizika na třetí stranu, která převod akceptuje. Jinak řečeno škodlivý dopad nalezeného rizika a pravděpodobnosti výskytu nasvědčuje tomu, že by se mohlo při realizaci projevit, pak se přistupuje k řešení, kdy je riziko pojištěno, což samozřejmě zvyšuje náklady. I přesto, že se jedná o preventivní způsob ošetření rizik, který zaručí navrácení finančních prostředků při vzniku pojištěného rizika, je nutné předpokládat komplikace při vzniku takového rizika pro průběh realizace [13].

**Sledování rizik**, proces nastává v okamžiku realizace projektu, kdy je důležité jednotlivá rizika zjištěná analýzou sledovat za účelem klidného běhu projektu. V průběhu projektu může nastat množství událostí. Proto je sledování rizik nezbytnou součástí a často se stává jedním z bodů při poradách projektového týmu. Všechna rizika k danému projektu jsou zapsána i s jejich popisem do tzv. *katalogu rizik*, který je možné využívat i v některých softwarových nástrojích pro podporu projektového řízení [8].

### 2.6.1 Metoda RIPRAN

Metodu RIPRAN lze využít pro analýzu rizik při plánování projektu i při samotné realizaci, protože se mohou objevit nová rizika a ohrozit tak průběh projektu. Důležitou podmínkou pro využití metody RIPRAN je kvalifikovaný projektový tým a správně rozpracovaný projektový plán, kdy velkou výhodou jsou předešlé projekty obsahující dostatek dat pro optimální kvalifikaci rizik.

Metoda RIPRAN, jejímž autorem je Bronislav Lacko, je poměrně náročná. Základem jsou znalosti z oblasti rizikového inženýrství a dostatek zkušeností nejlépe z předchozích projektů. Výhodou aplikace této metody jsou však přesnější výsledky, které by měly napomoci k úspěšnému dokončení projektu. V současnosti existuje metoda RIPRAN ve verzi 2,

a ta podle autora Bronislava Lacka, jak uvádí ve spisu **PROJEKTOVÝ MANAGEMENT PODLE IPMA** definuje následující čtyři kroky:

1. *„identifikace nebezpečí projektu;*
2. *kvantifikace rizik projektu;*
3. *reakce na rizika projektu;*
4. *celkové posouzení rizik projektu.“ [8]*

**Krok 1** - projektový tým musí identifikovat rizika projektu, obvykle se vytváří tabulka, kvůli dobré přehlednosti seznamu.

**Krok 2** - tabulka z prvního kroku je upravena. Přidají se sloupce, do nichž jsou vkládány hodnoty výpočtu, jinak řečeno proběhne kvantifikace rizik. Uvedena je hodnota pravděpodobnosti rizika, hodnota možného dopadu rizika na projekt a výsledná hodnota rizika zjištěná výpočtem. Hodnoty rizika se docílí součinem pravděpodobnosti jejího vzniku a hodnotou případného dopadu. RIPRAN metoda také umožňuje slovní kvantifikaci, podle výše pravděpodobnosti rizika, například:

- vysoká pravděpodobnost je nad 66 %,
- střední pravděpodobnost spadá do intervalu mezi 33 - 66 %,
- nízká pravděpodobnost je pod 33 %.

Na limitních hodnotách, tabulkách a zkratkách, které jsou používány při slovní kvantifikaci, se musí projektový tým domluvit. Je doporučeno, aby byla využita pouze jedna varianta kvantifikace, buď číselná, nebo pouze slovní, jejich kombinace není vhodná.

**Krok 3** - zde jsou vytvářeny návrhy na snížení vlivu jednotlivých rizik, zapisují se do tabulek.

**Krok 4** - posledním krokem je zhodnocení celkové hodnoty rizika, je-li možné realizaci projektu uskutečnit, nebo zda jsou nutná opatření k eliminaci či snížení jejich škodlivého vlivu na projekt [8].

## 2.7 Softwarové nástroje pro podporu projektového řízení

V předchozích kapitolách byly nastíněny pojmy, metody a techniky projektového řízení, které jsou základem pro pochopení dané problematiky, a taktéž pro vytvoření obecné struktury při řízení projektů. Bylo uvedeno více úhlů pohledu, jelikož projektový management není vždy chápán stejně, mnohdy se názory mírně rozcházejí. V několika případech, již bylo v předchozích kapitolách naznačeno, je možné využít softwarové podpory pro projektové řízení, což je velmi přínosné především u rozsáhlých projektů. Díky tomu je pak snížena náročnost na administrativní činnost v rámci projektu.

Na trhu je k dispozici mnoho softwarových nástrojů pro podporu projektového řízení od jednoduchých, které poskytují metody v základní podobě, až po komplexní složité nástroje, jenž nabízí celou škálu metod v jejich nejsilnější formě. Využití softwarových nástrojů může zefektivnit práci projektového manažera i celého projektového týmu. Volba vhodného nástroje spočívá především v rozsahu a komplikovanosti daného projektu. Pro projekty menšího rozsahu a složitosti můžou postačit jednoduché programy, avšak v případě rozsáhlých, komplikovaných projektů je nutné přistoupit k sofistikovaným nástrojům, které nabízejí propracované metody a provázanost v rámci projektového týmu.

Velkým přínosem je celkový rozvoj cloudových služeb, jelikož i pro podporu projektového řízení je možné využít některé z webových nástrojů. Je celá řada společností, jež poskytují nástroje projektového managementu ve formě cloudových služeb, což může být pro projektový tým velmi přínosné z mnoha hledisek. Získání potřebných informací z mobilního zařízení či osobního počítače jen s podporou připojení k internetu téměř odkudkoli. Hlavním důvodem volby outsourcingu webového nástroje jsou mnohdy nižší náklady, avšak je zde poměrně vyšší riziko, jelikož jsou data poskytnuta na úložiště třetí strany. Druhou možností je klasický instalovaný software na počítači popřípadě serveru organizace, při realizaci jsou pak data zpřístupněna pomocí webového rozhraní, aby byla zajištěna komunikace v rámci projektového týmu. Výhodou oproti cloudovým službám je vyšší bezpečnost citlivých dat, která v tomto případě nejsou uchována na úložišti třetí strany [2] [4].

### 2.7.1 Klasifikace softwarových nástrojů

Nástroje pro podporu projektového řízení je možné obecně klasifikovat do tří úrovní podle jejich funkcí a vlastností. V následující tabulce bude uvedeno také jejich využití podle složitosti a rozsahu projektu.

Tabulka 5: Klasifikace softwarových nástrojů [5], upr. Kožíšek

	<b>Vybavení nástrojů</b>	<b>Využití</b>
<b>Úroveň I</b>	Nástroje obsahující základní funkcionality, analýzy dat nejsou zcela propracované a nedovedou automatizovaně reagovat na změny v diagramech.	Projekty menšího rozsahu, které nejsou příliš složité.
<b>Úroveň II</b>	Nástroje obsahující seznam funkcí potřebných pro optimalizaci a plánování, nelze je využít pro složité kontrolní činnosti.	Projekty středních rozsahů a složitosti.
<b>Úroveň III</b>	Nástroje jsou plně vybaveny a umožňují jak plánování, optimalizaci, tak i kontrolu v případě více řešených projektů současně.	Komplikované projekty, dále v případě rozsáhlých projektů či více realizovaných projektů v daném okamžiku.

### 3 MARKETINGOVÉ ANALÝZY A TVORBA MARKETINGOVÉ STRATEGIE FIRMY

Ačkoli se může zdát, že marketingové analýzy jsou projektovému řízení vzdáleny, opak je pravdou. Právě marketingový výzkum a analýzy jsou prvotními kroky, které je mnohdy nutné vykonat v předprojektové fázi životního cyklu projektu, samozřejmě vše záleží na řešení projektu. Zvláště marketingový rozbor situace může znamenat zásadní informace, zdali má být projekt posunut do fáze projektové či nikoli, nebo alespoň poukáží na faktory, jež by mohly být ovlivňující. Proto jsou následující podkapitoly zaměřeny na objasnění marketingových oblastí týkajících se zpracování analýz a tvorby marketingové strategie podniku. Podstatné je uvědomit si, co je třeba analyzovat a jakého prostředí se daná analýza týká. Z tohoto důvodu bude taktéž nastíněno rozdělení marketingového prostředí.

#### 3.1 Marketingové prostředí

Podle autora Philipa Kotlera se marketingové prostředí společnosti „*skládá z činitelů a sil vně marketingu, které ovlivňují schopnost marketing managementu vyvinout a udržovat úspěšné vztahy se zákazníky*“ [14], jak uvádí v knize **MODERNÍ MARKETING**. Do marketingového prostředí spadá mikroprostředí a makroprostředí společnosti.

- **Makroprostředí** je složeno ze společenských sil, jež působí na celé mikroprostředí. Zahrnuje faktory: ekonomické, demografické, technické, přírodní, politické a kulturní.
- **Mikroprostředí** tvoří elementární síly vyskytující se v blízkosti společnosti. Tyto síly působí na schopnost společnosti sloužit zákazníkům. Do mikroprostředí spadají: společnost, zákaznické trhy, distribuční společnosti, konkurence a veřejnost. Jedná se o činitele, kteří kolektivně vytváří systém, poskytují hodnotu dané společnosti [14].

##### 3.1.1 Analýza makroprostředí

Pro analýzu makroprostředí je možné využít PEST analýzu, zkratka je odvozena od anglických názvů Political, Economic, Social and Technological, v českém překladu jde o analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, které svým působením mohou mít vliv na společnost. Mezi sociální faktory jsou řazeni i demografičtí a kulturní činitelé prostředí. Existuje i rozšířená verze PESTEL, která bere do úvahy také

ekologické vlivy. Někdy je užíván model SLEPT, jenž je založen taktéž na anglických slovech, v překladu se jedná o faktory sociální, právní, ekonomické, politické a technologické. Cílem analýzy makroprostředí je identifikovat pouze faktory, jež jsou pro danou společnost podstatné a věnovat jim dostatečně velkou pozornost [15] [16].

Blíže budou specifikovány jednotlivé síly působící v makroprostředí z pohledu analýzy PEST.

- **Demografické prostředí** - je z pohledu firem velmi důležité, jelikož trhy jsou tvořeny lidmi, tudíž je klíčové přihlídnout k určitým demografickým trendům, jež jsou pro firmu zásadní pro stanovení marketingové strategie. Například: věková struktura obyvatelstva, pohlaví, stárnutí obyvatelstva, vzdělání, využití volného času v podobě koníčku a zálib.
- **Ekonomické prostředí** - definuje faktory, které mají vliv na kupní sílu konzumentů a v jistém smyslu nastavují jejich strukturu výdajů. Jedná se o situace, jež působí na spotřebitele, například míra nezaměstnanosti, výše úrokových sazeb, inflace nebo také zdanění příjmů. Spotřebitel je na základě některých faktorů nucen hospodařit v rámci svých možností, což může mít dopad v souvislosti s poskytovaným produktem firmy.
- **Technologické prostředí** - pro firmy je důležité brát na zřetel, že technologie se stále zdokonalují a postupně jsou starší produkty utlačovány. Pro budoucí udržitelnost společnosti na trhu je nutné přihlížet k tomuto faktu, je vhodné volit takové technologie, u nichž se předpokládá delší životnost na trhu. Mezi technologické prostředí se řadí také neustále se vyvíjející informační technologie.
- **Politické prostředí** - představuje právní a legislativní ustanovení, které musí být v rámci organizace dodrženy, dále stanovuje zákony pro ochranu spotřebitelů. Předpisy týkající se konkurenčního prostředí. Vládní nařízení a ustanovení, které je nutné plnit [16] [17].

### 3.1.2 Analýza mikroprostředí

Zprvu je důležité provést analýzu samotného odvětví, ve kterém má daná společnost působit. Při analýze odvětví jsou brány v potaz důležité ukazatele, jako je velikost a růst trhu, požadavky na kapitál, vstupní a výstupní překážky. Následně se definuje složení daného



odvětví, které může být tvořeno řadou malých firem (automatizované) nebo menším počtem silných firem (konsolidované).

Pro společnost je nesmírně důležité znát její vnitřní prostředí, aby byla schopna stanovit optimální strategii. Cíl analýzy mikroprostředí spočívá v nalezení elementárních sil, které v daném odvětví působí a ovlivňují činnost společnosti. Analýza mikroprostředí se soustředí na rozbor účastníků vnitřního okolí společnosti, jelikož právě nejbližší účastníci z části mohou ovlivnit úspěšnost společnosti na daném trhu [15] [16].

- **Dodavatelé** jsou zastoupeni společnostmi či jednotlivci, kteří jsou nepostradatelným článkem pro funkci firmy. Jejich úkolem je dodávat společnosti potřebné součásti, na jejímž základě může probíhat poskytování výrobků či služeb. Při výběru dodavatelů je nutné přihlížet k určitým ukazatelům, podle kterých jsou vybráni nejvhodnější. Velkou roli zde hraje schopnost dodavatelů včas vyhotovit a dodat objednávku, dále také výše cen a v poslední řadě přijatelný smluvní vztah.
- **Zákazníci** spadají do určité kategorie cílového trhu. V případě spotřebitelského trhu se jedná o jedince a domácnosti, které jsou ochotny zaplatit za nabízený produkt či službu za účelem uspokojení svých potřeb.
- **Konkurence** není tvořena pouze dalšími firmami, které poskytují obdobné výrobky či služby, ale také jde o několik pohledů ze strany kupujícího.
- **Veřejnost** je skupina projevující skutečný nebo možný zájem, ale i vliv při dosažení cílů společnosti. Například skupina finanční veřejnosti, kam spadají finanční instituce, díky kterým je možné získat prostředky pro financování potřebných úkonů [17].

### 3.2 SWOT analýza

Zkratka SWOT je odvozena od počátečních písmen anglických výrazů:

- S = strengths
- W = weaknesses
- O = opportunities
- T = threats

V českém významu jde o analýzu silných a slabých stránek, příležitostí, hrozeb. SWOT analýzu lze provést jako součást komplexní analýzy nebo jako nezávislý krok. Při zpracování SWOT analýzy jsou brány v úvahu faktory interní, ty představují silné a slabé stránky podniku a faktory externí, jinak řečeno příležitosti a hrozby, které mohou podnik v určitém smyslu ovlivnit. Faktory jsou uskupeny do tzv. *SWOT matice*, která je vyobrazena čtyřmi kvadranty.

- **Silné stránky** interpretují faktory interní, díky nim má podnik v tržním poli silnou pozici. Jedná se o přednosti společnosti, které představují výhodu oproti konkurenčním podnikům.
- **Slabé stránky** představují opak silných stránek společnosti, tedy faktory, v nichž společnost zaostává. Mohou sem spadat i faktory, které by mohly představovat silné stránky, avšak nejsou dostatečně silné k porovnání konkurenčních podniků.
- **Příležitosti** jsou faktory, které by při jejich realizaci mohly podniku přinést výhodu před konkurencí. Jestliže je podnik dokáže nalézt, pak mohou mít příznivý vliv pro společnost, která je může aplikovat s cílem zefektivnit chod podniku, dále mohou pomoci při dosažení podnikových cílů.
- **Hrozby** pro společnost přináší možný nepříznivý vliv, kterému je nutné čelit. Společnost se musí na nebezpečí těchto faktorů připravit a zajistit opatření, která eliminují, případně sníží škodlivý dopad hrozeb při jejich působení na podnik [16].

### 3.3 Marketingový mix

Marketingový mix je souhrn marketingových nástrojů, které společnost využívá za účelem stanovení nabídky dle potřeb cílového trhu. Do marketingového mixu spadají všechny úkony, které společnost může provést s cílem zvýšit poptávku svého produktu na trhu. Základním dělením proměnných je tzv. 4P, což představuje: produktovou strategii (product), cenovou strategii (price), komunikační strategii (promotion) a distribuční strategii (place).

- **Produktová strategie** - zaměřuje se na všechny produkty a služby, které firma poskytuje cílovému trhu.
- **Cenová strategie** - zabývá se vhodným stanovením výše cen jednotlivých produktů společnosti na základě více kritérií.

- **Komunikační strategie** - přispívá k informovanosti zákazníků a veřejnosti za účelem zvýšení zájmu o poskytovaný produkt. Dále se jedná o vytvoření dobrého jména podniku a vztahů se zákazníky.
- **Distribuční strategie** - jedná se o nalezení optimální cesty, kterou bude daný produkt umístěn na spotřebitelský trh [14] [16].

Tabulka 6: Marketingový mix [14], upr. Kožíšek

Marketingový mix			
Produktová strategie	Komunikační strategie	Cenová strategie	Distribuční strategie
sortiment	reklama	ceníky	distribuční kanály
kvalita	podpora prodeje	slevy	dostupnost
design	osobní prodej	náhrady	sortiment
vlastnosti	publicita	platební lhůty	umístění
značka	↓	úvěrové podmínky	zásoby
obal		↓	doprava
služby			↓
záruka			↓
↓			
<b>Cílový trh</b>			

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 POPIS VYBRANÝCH SOFTWAREVÝCH NÁSTROJŮ PRO PODPORU PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

Jestliže bylo v průběhu bakalářské práce uvedeno, že existuje celá řada nástrojů, které nabízí pomoc při vedení a zpracování projektů, pak je vhodné alespoň některé z nich představit. Smyslem této části bakalářské práce je poukázat na existenci softwarových nástrojů a možnost jejich aplikace v praxi. Proto zde nebude uvedena žádná expertní analýza. Cílem není identifikovat nejlepší možný nástroj, ale možné alternativy, jež trh nabízí. Představeny budou funkcionality jednotlivých vybraných nástrojů a ceny, za které je možné od dané společnosti koupit produkt či využít ve formě outsourcingu jako cloudovou službu.

### 4.1.1 Asana

Pro týmy, které řeší menší nebo jednodušší projekty, trh nabízí nástroj Asana. Z pohledu nabídky společnosti Asana je poměr cena a vybavení nástroje v celku vyvážen. Zajímavá může být například nabídka nástroje zcela zdarma pro tým s maximálním počtem 15 uživatelů, a to hlavně pro začínající týmy, samozřejmě je verze vybavena pouze základními funkcemi. U další verze Premium je cena stanovena ve výši 10 dolarů na měsíc za jednoho člena týmu, součástí této verze je více funkcionalit. Pro podniky není cena na veřejných webových stránkách společnosti Asana uvedena. Z celkového pohledu nabízí Asana určitý základ pro projektové řízení:

- Řízení rozsahu - plánování projektu;
- Řízení času - kalendář, sledování milníků;
- Řízení lidských zdrojů - sledování % dokončení;
- Řízení komunikace - zprávy v rámci projektu, možnost sdílení nápadů;
- Integrované řízení - sledování stavu projektu.

Za nevýhodu nástroje lze považovat opomenutí grafického zobrazení projektu pomocí Ganttova diagramu [18].

### 4.1.2 Celoxis

Nástroj od společnosti Celoxis Technologies pro projektové řízení s názvem Celoxis obsahuje pestrou škálu funkcionalit, avšak od toho se odvíjí také cena. V nabídce produktů je verze typu SaaS, tedy webová aplikace, ale také On-Premise, tedy vlastní server. V případě

SaaS je cena na jednoho uživatele 25 dolarů měsíčně, podmínkou je minimální limit 5 uživatelů. K dispozici má každý uživatel 2 GB sdíleného prostoru na měsíc, společnost v ceně také nabízí jeden vzdělávací kurz, jestliže je potřeba, lze za 10 dolarů rozšířit prostor o 10 GB na měsíc. Verzi On-Premise lze koupit za 450 dolarů na jednoho uživatele, opět platí limit minimálně pět uživatelů. Společnost klientům nabízí různé cenové zvýhodnění dle délky pronájmu služby či velikosti objednávky, tedy počtu uživatelů. Celoxis poskytuje následující funkce.

- Řízení rozsahu - plánování projektu;
- Řízení času - kalendář, sledování milníků, Ganttův diagram;
- Řízení nákladů - tvorba a řízení čerpání rozpočtu;
- Řízení lidských zdrojů - sledování % dokončení;
- Řízení kvality - sledování chyb;
- Řízení komunikace - zprávy v rámci projektu, úložiště pro sdílené soubory, možnost sdílení nápadů;
- Řízení rizik – registr rizik, nástroje pro analýzu rizik;
- Integrované řízení - sledování stavu projektu, řízení portfolia projektů [19].

#### 4.1.3 Easy Project

Český nástroj s názvem Easy Project od společnost EASY SOFTWARE s.r.o. je vhodný pro řízení projektů či činností ve firmě. Jedná se o velmi uznávaný webový nástroj, který umožňuje řídit složité projekty. Easy Project je nabízen v několika verzích podle počtu uživatelů, podle toho je stanovena výše cen.

- 5 uživatelů - 990 Kč/měsíc.
- 20 uživatelů - 2490 Kč/měsíc.
- 40 uživatelů - 4990 Kč/měsíc.

V případě vyššího počtu uživatelů je možné sestavit nabídku na míru. Společnost také nabízí alternativu aplikace Easy Project na vlastním serveru, kdy je uvedena cena od 1990 Kč za doživotní licenci na jednoho uživatele. Výhodnou nástroje Easy Project je možnost rozšíření o moduly v případě pokročilého řízení projektů (agilní řízení), avšak cena je poměrně vysoká. Easy Project poskytuje následující funkcionalitu:

- Řízení rozsahu - plánování projektu;
- Řízení času - kalendář, sledování milníků, Ganttův diagram;
- Řízení nákladů - tvorba rozpočtu a následně možnost sledování při čerpání;
- Řízení lidských zdrojů - sledování % dokončení;
- Řízení komunikace - chat, uložení pro sdílené soubory, sdílení nápadů;
- Integrované řízení - řízení portfolia projektů, sledování stavu projektu [20].

#### 4.1.4 Microsoft Project

Nástroj Microsoft Project od společnosti Microsoft Corporation je velmi uznávaný a využívá jej přes 20 milionů uživatelů. V rámci nástroje jsou k dispozici pro uživatele přípravné šablony, které je možné dle potřeb upravovat. Jedná se o velmi komplexní nástroj projektového řízení. V nabídce je varianta nástroje pro instalaci na PC či server, kdy cena za jednu licenci verze Project Standard činí 21 tisíc korun českých a v případě verze Project Professional je cena ve výši 38 tisíc korun českých. Za cloudové služby jsou stanoveny měsíční poplatky za jednoho uživatele, například ve verzi Project Online Professional na 32 dolarů. Mezi základní funkce, které MS Project nabízí, spadají následující:

- Řízení rozsahu - plánování projektu;
- Řízení času - kalendář, sledování milníků, Ganttův diagram, síťový diagram;
- Řízení nákladů - tvorba rozpočtu a následně možnost sledování při čerpání;
- Řízení lidských zdrojů - sledování % dokončení;
- Řízení komunikace u webové verze - uložení pro sdílené soubory, sdílení nápadů, komunikační nástroje obdobné firemnímu Skype;
- Řízení rizik u webové verze – je možné sledovat rizika;
- Integrované řízení - řízení portfolia projektů, sledování stavu projektu;
- Tisk různých druhů zpráv;
- Tvorba výsledných sestav, některé jsou již pro uživatele připraveny [21].

#### 4.1.5 Project Manager

Webový nástroj projektového řízení, jenž je vybaven řadou potřebných funkcí, nese název Project Manager. Poskytován je ve třech variantách, jejichž vybavení se poměrně liší.

- Personal - 5 uživatelů, cena za jednoho uživatele na měsíc činí 15 dolarů, velmi omezená verze z pohledu funkcí.
- Team - 10 uživatelů, cena za jednoho uživatele na měsíc činí 20 dolarů, verze poskytuje základní funkcionality pro řízení projektů.
- Business - 15 uživatelů, cena za jednoho uživatele na měsíc činí 25 dolarů, verze je vybavena více možnostmi pro projektové řízení.

Z pohledu na verzi Business lze v nástroji Project Manager najít tyto funkce:

- Řízení rozsahu - plánování projektu;
- Řízení času - kalendář, sledování milníků, Ganttův diagram;
- Řízení nákladů - řízení rozpočtu;
- Řízení lidských zdrojů - sledování % dokončení;
- Řízení kvality - sledování chyb;
- Řízení komunikace - zprávy v rámci projektu, úložiště pro sdílené soubory, sdílení nápadů;
- Integrované řízení - řízení portfolia projektů, sledování stavu projektu [22].

#### 4.1.6 Teamgantt

Pro řízení projektů je možné využít webový nástroj Teamgantt. Jedná se o zajímavý nástroj, který umožňuje podrobně rozpracovaný vizuální přehled ve formě Ganttových grafů. Společnost nabízí možnost využití jejich produktu zdarma pro 3 uživatele na realizaci jednoho projektu se základními funkcemi pro řízení projektů. U složitějších projektů kdy je potřeba většího počtu členů v týmu, a také širší výběr funkcí, jsou distribuovány dvě verze.

- Standard - minimálně 5 uživatelů s neomezeným počtem realizovaných projektů, cena je stanovena na jednoho uživatele měsíčně ve výši 7,90 dolarů, jedná se o verzi obsahující poměrně kvalitní nástroje pro řízení projektů.



- Advance - minimálně 5 uživatelů s neomezeným počtem realizovaných projektů, cena je stanovena na jednoho uživatele měsíčně ve výši 12,45 dolarů, verze obsahuje rozšíření možností oproti verzi Standard.

V případě produktu Standard jsou poskytnuty následující funkcionality:

- Řízení rozsahu - plánování projektu;
- Řízení času - kalendář, sledování milníků, Ganttův diagram;
- Řízení lidských zdrojů - sledování % dokončení;
- Řízení kvality - sledování chyb;
- Řízení komunikace - zprávy v rámci projektu, úložiště pro sdílené soubory;
- Integrované řízení - sledování stavu projektu [23].

#### 4.1.7 ZOHO Projects

Společnost Zoho Corporation také nabízí webový nástroj s názvem ZOHO Projects pro podporu projektového řízení, který je zajímavý z pohledu příznivé ceny k relativně vybavenému nástroji. Ceny jsou společností rozlišeny podle verzí a odvíjí se od počtu projektů.

- 20 projektů a 10 GB úložného prostoru za 25 EUR na měsíc.
- 50 projektů a 100 GB úložného prostoru za 50 EUR na měsíc.
- Neomezený počet projektů a 100 GB úložného prostoru za 100 EUR na měsíc.

Při ročním outsourcingu služeb jsou pak ceny ještě příznivější, za 499 EUR/rok je možné získat produkt s neomezeným počtem možných projektů. Co se týče funkcí, které ZOHO Project nabízí, jde spíše o potřebný základ. Avšak s přihlédnutím na cenu jde o lukrativní nabídku, v případě řešení méně komplikovaných či nepříliš rozsáhlých projektů. Nástroj poskytuje tyto funkcionality:

- Řízení rozsahu - plánování projektu;
- Řízení času - kalendář, sledování milníků, Ganttův diagram;
- Řízení nákladů - řízení čerpání rozpočtu;
- Řízení lidských zdrojů - sledování % dokončení;

- Řízení komunikace - zprávy v rámci projektu, uložení pro sdílené soubory;
- Integrované řízení - sledování stavu projektu [24].

#### 4.1.8 Klasifikace představených nástrojů pro podporu projektového řízení

Jak bylo uvedeno v podkapitole 2.7.1, je možné rozdělit softwarové nástroje do tří úrovní. Rozdělení je na základě obsažených funkcionalit nástroje, z toho vyplývá také míra složitosti a rozsahu projektu, pro který je vhodný daný nástroj využít.

Tabulka 7: Klasifikace představených nástrojů projektového řízení [vlastní]

Název nástroje	Úroveň nástroje pro podporu projektového řízení
Asana	I.
Teamgantt	I.
Project Manager	II.
ZOHO Projects	II.
Celoxis	III.
Easyproject	III.
Microsoft Project	III.

## 5 ANALÝZA SITUACE A VYTVOŘENÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE SPOLEČNOSTI

Před plánováním samotného projektu je nutné zjistit a definovat klíčové ukazatele, na základě nich pak rozhodnout, zda je vhodné projekt zpracovat. Jestliže výstupem projektu by měla být společnost poskytující sportovní služby, jinak řečeno komplexní fitness centrum, pak je důležité zajistit dostatek dat k rozhodnutí, zdali může takový typ společnosti ve městě Otrokovice prosperovat. Klíčové je zjistit, jestli je trh tohoto odvětví nasycen, tedy zda je společnost schopna se uchytit na trhu a jestli může čelit konkurenčním podnikům působících taktéž v oblasti sportovních služeb. Na základě jednotlivých analýz prostředí společnosti bude sestavena marketingová strategie společnosti v podobě marketingového mixu.

### 5.1 Analýza makroprostředí společnosti

Prvním krokem při marketingovém posouzení společnosti je analýza širšího okolí podniku. V případě fitness centra v Otrokovicích bude přihlédnuto k základním faktorům makroprostředí, které jsou pro společnost významné. Cílem je zjistit, které faktory mohou ovlivnit podnikání a rozvoj společnosti.

#### 5.1.1 Demografické prostředí

Středem zájmu je pohled na demografický faktor města Otrokovice, které se nachází ve Zlínském kraji a spadá do okresu Zlín. V Otrokovicích žije 17 704 obyvatel, z toho 2 314 mužů a žen je mladších 15 let. Nad věkovou hranicí 15 let je v Otrokovicích 7 316 mužů a 8 074 žen. Celkový počet obyvatel Otrokovic v posledních letech značí mírný pokles, dále byl zaznamenán zvyšující se počet obyvatel starších 65 let. Dle zjištěných údajů se v Otrokovicích narodilo za rok 2017 pouze 172 dětí. Průměrný věk obyvatel města Otrokovice je 44,25 roku, z pohledu na průměrný věk mužů jde o 42,09 roku a u žen průměrný věk činí 46,25 roku. Stárnutí obyvatelstva je jeden z aspektů, který trápí celou Českou republiku. Důležitý fakt je dnešní trend, kdy jsou rodiny zakládány později, na což má vliv hned několik faktorů. Jedním z nich je vyšší zaměření na kariérní růst a širší zájem o volnočasové aktivity, sporty a jiné záliby [25] [26] [27].

### 5.1.2 Ekonomické prostředí

Míra nezaměstnanosti v České republice se pohybuje okolo 3,9 %. Jedná se o poměrně nízké procento, ani ve městě Otrokovice není problém s volnými pracovními pozicemi. Otrokovice jsou založeny na průmyslovém odvětví, které zde velmi prosperuje. Průměrné minimální platové ohodnocení v Otrokovicích dosahuje výše 19 000 Kč, průměrná maximální mzda se pohybuje kolem 25 000 Kč. S ohledem na rostoucí ceny výrobků, služeb, ale i nemovitostí se nejedná o nijak převratné platové ohodnocení. Z toho důvodu lidé odcházejí za prací do větších měst, kde firmy nabízí vyšší platové podmínky. V České republice stále stoupá míra zadluženosti domácností, vyplývající z nedostatku finančních prostředků pro pokrytí spotřeby, převážně jde o zadlužení na bydlení, ale také na ostatní potřeby. Mnozí lidé jsou nuceni hlídat si své výdaje, aby byli schopni pokrýt náklady na nezbytné produkty a domácnost, taktéž někteří obyvatelé Otrokovic z důsledku nepříliš vysokých mezd mohou být finančně limitováni [28] [29].

### 5.1.3 Technologické prostředí

Jak je tomu v dnešní době, technologie se zdokonalují, platí to také pro sportovní pomůcky a stroje. Zdokonalení zařízení spočívá především ve vývoji a využití materiálů. Trh fitness zařízení nabízí řadu odlišných výrobků, které jsou vyvinuty za účelem, aby buďto splnily svoji funkci, tedy umožnily samotnému uživateli vykonat určité cviky, anebo mají splnit mnohem více očekávání, mezi které se může dále řadit prožitek při samotném cvičení, vizuální prezentace daného zařízení. Některé společnosti z důvodu rostoucích nároků věnují při vývoji pozornost právě na pohodlí a design svých produktů, což u zákazníků, kteří využívají tyto produkty s cílem uspokojit své potřeby, rozhodně může vzbudit větší zájem. Proto je nutné brát v potaz technologické trendy, aby pro budoucí vývoj společnosti bylo vybráno vhodné zařízení. Jestliže se životnost zařízení předpokládá na několik desítek let při správné údržbě, je nutné investovat do zařízení, u kterého lze zájem předpokládat i do budoucna. Dalším ukazatelem je konkurenceschopnost, jestliže existují v blízkém okolí podniky, které využívají moderní zařízení, pak je klíčové, aby byla společnost vybavena zařízeními minimálně na rovnocenné úrovni. Nelze opomenout integraci informačních technologií, které se neustále rozvíjejí. Mnohá zařízení jsou v dnešní době obohacována o funkce spjaté s informační technologií. Lze konstatovat, že se jedná o rozrůstající se trend, kdy jsou výrobky modernizovány a obsahují pro uživatele zajímavé funkcionality.

#### 5.1.4 Politické prostředí

Společnost musí být založena podle zákonem stanovených podmínek, tedy musí splňovat zákon 90/2012 Sb. *Zákon o obchodních společnostech a družstvech*.

Při realizaci fitness centra je nutné dodržet normu ČSN 73 4108 *Hygienická zařízení a šatny*, jež jasně stanovuje technické požadavky na hygienické zázemí a šatny fitness centra.

Při provozu fitness centra jsou podstatné následující zákony a nařízení:

- *Zákon o daních z příjmů* 586/1992 Sb., který usnesla Česká národní rada. Zákon zpracovává příslušné předpisy Evropské unie. Každá právnická osoba je povinna odvést daň z příjmů, na základě § 21 *Sazba a výpočet daně*, který uvádí, že sazba daně ve výši 15 % se vztahuje na samostatný základ daně.
- Zákon č. 235/2004 Sb. *Zákon o dani z přidané hodnoty* deklaruje, že základní sazba DPH činí 21 % a první snížená sazba DPH je 15 %, která se uplatňuje právě na služby posiloven a fitcenter.
- Obecné nařízení o ochraně osobních údajů - GDPR (General Data Protection Regulation), které vstoupí do platnosti 25. května 2018. Jedná se o velmi důležité nařízení, o kterém musí být vlastníci společnosti obeznámeni [30] [31] [32].

## 5.2 Analýza trhu

V dnešní době je oblast fitness na trhu velice populární a je zaznamenáván stále rostoucí zájem. V dřívějších letech bylo fitness spojováno převážně s profesionálními sportovci a kulturistikou. Nyní je stále více atraktivní pro rekreační sportovce, kteří mají zájem o sportovní aktivity, posilování, ve smyslu vyplnit svůj volný čas a uspokojit sportovní potřeby. Řada lidí již fitness chápe jako druh prevence, kdy chtějí zpevnit svalstvo, aby například ulevili zátěži na páteř. Někteří lidé zařazují fitness pro snížení stresu, za účelem snížení tělesné hmotnosti nebo se chtějí naučit správně ovládat vlastní tělo. V současnosti lze konstatovat, že návštěva fitness center je módní trend a v kombinaci se zdravou stravou se jedná dokonce o životní styl [33].

### 5.2.1 Analýza odvětví v České republice

V českém fitness sektoru působí sdružení pod názvem Česká komora fitness, které vzniklo v roce 2011 za účelem nastavení standardů v oblasti fitness na českém trhu. Dále se sdružení snaží rozvíjet kvalitu fitness sektoru v České republice, kdy nabízí zvýšení vzdělání

osob v oboru. Odhadem se na českém trhu v oblasti fitness vyskytuje zhruba 1 000 podniků, jedná se o hrubý odhad, přesná data nejsou k dispozici. Z pohledu projeveného zájmu o fitness je v České republice zaznamenán vysoký nárůst. Češi jsou ochotni investovat do služeb a výrobků, které jsou na trhu fitness dostupné [33].

### 5.3 Analýza mikroprostředí společnosti

V jednotlivých podkapitolách budou provedeny analýzy vnitřního okolí společnosti, tedy základních sil, jež mohou na společnost působit a ovlivnit její rozvoj. Cílem je zajistit dostatek informací o mikroprostředí společnosti, podle kterých lze zjistit, zda má podnik možnost uchytit se na trhu.

#### 5.3.1 Analýza konkurence

Ve městě Otrokovice a blízkém okolí se nachází 8 zařízení, která poskytují služby v oblasti fitness. Okolím se rozumí nedaleké menší město Napajedla, které je vzdáleno pouze 5 km od města Otrokovice, a dále v blízkosti 6 km leží místní část Zlín Malenovice. Jelikož v Otrokovicích není pro obyvatele k dispozici komplexní fitness centrum, mnozí obyvatelé jsou nuceni navštěvovat podniky v okolí, aby uspokojili své požadavky a potřeby. Při analýze budou jednotlivé konkurenční podniky rozebrány. Nejprve bude pozornost zaměřena na podniky, které poskytují na trh jen omezené množství fitness služeb. Poté budou představeny konkurenční podniky, jež poskytují širší škálu služeb.

- **STUDIO ACTIVE BEAUTY** - jedná se o podnik se sídlem v budově městské polikliniky, tedy má vhodnou lokalitu. Společnost se zaměřuje jen na ženy, které preferují domácí prostředí, příjemnou atmosféru a soukromí. Nabídka služeb není příliš rozsáhlá, jde spíše o zajímavou formu cvičení na speciálních vibro strojích za účelem odreagování, cvičení pro radost, snížení váhy, zlepšení fyzické kondice a pozvednutí sebevědomí. Počet strojů je omezen, nutná je rezervace na daný stroj, kterou je možné provést přes přehledné webové stránky, ale až po dobití minimálního kreditu a provedené registraci. Z toho vyplývá, že společnost využívá kreditní systém, avšak není zcela jasný, spíše zbytečně komplikovaný. Ceny za služby jsou poměrně vysoké, za 30 minut cvičení na vibro stroji zákazník zaplatí 150-200 Kč, v případě kardio strojů je uvedena cena 60 Kč za hodinu cvičení. Podnik využívá facebookovou stránku, která je aktivní, co se příspěvků týče. Velkou výhodou je dětský koutek, což maminky rozhodně ocení [34].

- **BESI FITNESS** - své služby v oblasti fitness zaměřuje převážně na ženy. Společnost se nachází na ulici Smetanova v Otrokovicích. Jedná se o moderní podnik, který nabídku služeb přizpůsobil trendům v oblasti fitness. I muži mohou využít některé z poskytovaných sportovních služeb, zajímavé jsou lekce pro ženy s dětmi. Ceny za lekce se pohybují kolem 100 Kč, společnost nabízí zvýhodnění ve formě permanentek. Mezi další přednosti lze řadit služby týkající se výživového poradenství a péče o tělo. Webové stránky jsou zpracovány příjemně a přehledně, propojeny s kvalitním rezervačním systémem. Podnik využívá sociální sítě, přesněji Facebook s účelem zaujmout a získat klientelu [35].
- **VAŠE FITNESS OTROKOVICE** - podnik s hlavním sídlem v objektu městské polikliniky, který nabízí služby pro ženy i muže. Společnost se zaměřuje na individuální poskytování sportovních služeb, maximálně ve skupině o pěti členech. Dále nabízí sportovní vyžití ve formě alpiningu, který se nachází poblíž vlakového nádraží v Otrokovicích. Společnost využívá dva různé rezervační systémy pro fitness a alpinning. Webové stránky nejsou příliš přehledné a informace se hledají mnohdy obtížně. Princip plateb je založen na věrnostní kartě a dobíjení, ceny za jednotlivé služby se odvíjí podle počtu osob přihlášených na lekci. Dále podnik nabízí masáže a službu výživového poradenství, avšak cena je poměrně vysoká. Facebooková stránka fitness centra nevyvíjí vysokou aktivitu. Dokonce společnost na svých webových stránkách uvádí, že za největší reklamu považuje spokojené klienty, kteří společnost doporučí dále [36].
- **SPORTOVNÍ HALA NA ŠTĚRKOVIŠTI** - v rámci sportovní haly, která se nachází v části Otrokovice Bařov, je možné využít sál aerobiku nebo malou posilovnu, která je vybavena starším zařízením. Ceny pro vstup do posilovny jsou nízké z důvodu kvality. Tato ekonomicky dostupná alternativa pro obyvatele Otrokovic existuje, ale nejedná se o služby, jež mohou silně ovlivnit komplexní fitness centrum [25].
- **CENTRUM SLAVIA** - společnost disponuje dvěma pobočkami. První se nachází v otrokovickém hotelu Společenský dům ve 3. poschodí, jedná se pouze o posilovnu vybavenou staršími posilovacími i kardio stroji. Zajímavější je pobočka ve městě Napajedla na ulici 2. května, kde je celý areál složený z více odlišných služeb. Do cílové skupiny spadají jak muži, tak i ženy. Společnost nabízí několik

služeb spojených v komplex (posilovna, kardio zóna, tělocvična, cyklo studio, sport bar, solárium, kulečnick) a další vedlejší služby nacházející se v komplexu, jako jsou masáže, kadeřnictví a jiné. Atraktivní pro zákazníky mohou být lekce bojových sportů jako thai box. Zařízení je starší, ale nejspíše pro tento podnik dostatečující. Ceny jsou příznivé, podnik umožňuje zakoupit i permanentky. Webové stránky slouží převážně k informování, jsou jednoduché a podstatným kladem je jejich přehlednost. Součástí webových stránek není online rezervační systém, což je v dnešní době nepraktické [37].

- **OMEGA FITNESS** - fitness centrum, jež je situováno ve městě Napajedla na ulici Podzámčí, poskytuje kromě menší posilovny a aerobní zóny více služeb, mezi které spadá sauna, solárium a malá kavárna. Jedná se o starší podnik, který má vytvořenou stálou klientelu, avšak vyšší potenciál na trhu neprojevuje. Nemá vlastní webové stránky, pouze facebookovou stránku, která slouží jen k informování zákazníků o změnách otevírací doby. Ceny jsou nízké a je možnost zakoupit permanentky [38].
- **GYM NAPAJEDLA** - nové komplexní fitness centrum na ulici Žerotínova v Napajedlech, které nabízí velmi pestré sportovní vyžití, ale i služby z oblasti wellness a masáží. Součástí komplexu je také kavárna. Společnost nabízí řadu odlišných aktivit, takže zde přijdou na své muži i ženy. Fitness centrum je vybaveno kvalitními stroji a náčiním. Společnost také nabízí možnost využití speciálních vibro strojů. Od vzniku se popularita fitness centra stále zvyšuje, společnost usilovně pracuje na marketingové propagaci a využívá různé sociální sítě, jako je Facebook, Instagram. Ceny za jednotlivé služby jsou poměrně vyšší, což se odvíjí od kvality zařízení. Investice na realizaci fitness centra musela být velmi vysoká, takže je pochopitelné, že jsou ceny stanoveny nad určitý standard. Avšak při využití permanentek, které jsou v nabídce, je poměr cena za službu a kvalita zařízení přijatelná, což je nejspíše cílem marketingové strategie společnosti. Chtějí přimět zákazníky zakoupit permanentku na více vstupů. Velkým kladem je dlouhá otevírací doba i o víkendech. Webové stránky podniku jsou kvalitně zpracovány, potřebné informace lze snadno vyhledat a nechybí ani online rezervační systém pro sportovní lekce. Ze zajištěných informací vyplývá, že někteří obyvatelé Otrokovic fitness centrum GYM NAPAJEDLA navštěvují a jsou spokojeni, ale je nutné brát v potaz,



že musí investovat čas a finance do cestovního. Z pohledu na konkurenci společnosti se jedná o první větší hrozbu [39].

- **SPORTCENTRUM MALENOVICE** - jedná se o všestranné zařízení, které se nachází v místní části Zlín Malenovice na ulici Masarykova. Sportovně rekreační centrum nabízí mnoho služeb z oblasti fitness, míčových sportů a wellness. Součástí je také restaurace. Dále jsou v nabídce Cross gym, Muay Thai, solárium, masáže, měření tělesných hodnot. Na své si přijdou muži i ženy. Zařízení disponuje velkou plochou rozdělenou do několika zón. Vybavení je na vysoké úrovni, například posilovací stroje značky Panatta, které jsou velmi drahé, avšak opravdu kvalitní. Ceny jsou vyšší, ale zde je to jasné, realizace sportovního areálu musela být opravdu nákladná. Webové stránky jsou velice kvalitní, využit je software Clubspire (komplexní rezervační systém, který umožňuje řízení fitness centra). Společnost se snaží neustále zvyšovat počet klientů, využívá sociální síť Facebook, kde je aktivní. Dále se ve sportcentru pořádají sportovní události s cílem zaujmout zákazníky. Rozhodně jde o kvalitní zařízení, které pro fitness centrum v Otrokovicích může představovat druhého většího konkurenta. Podle získaných informací se taktéž jedná o velmi oblíbené zařízení z pohledu obyvatel Otrokovic. I v tomto případě jsou obyvatelé Otrokovic nuceni dojíždět, tedy jsou vystaveni dalším nákladům [40].

Z pohledu obyvatel města Otrokovice vyplývá, že pokud chtějí využít fitness centra nebo střediska s vyšší úrovní poskytovaných služeb, jsou nuceni dojíždět do Napajedel nebo Malenovic. Přímo v Otrokovicích jsou k dispozici kvalitní služby převážně pro ženy, avšak v případě vhodné lokality a marketingové strategie by takovéto konkurenční podniky nemusely představovat překážku komplexnímu fitness centru.

### 5.3.2 Analýza zákazníků

Mezi potenciální zákazníky lze řadit všechny obyvatelé Otrokovic a blízkého okolí s minimálním věkovým limitem 15 let. Fitness centrum bude poskytovat služby, které jsou atraktivní pro ženy i muže. Dotazníkové šetření, které bylo provedeno elektronickou formou a šířeno mezi občany města Otrokovice a okolních měst a obcí pomocí sociální sítě Facebook, je zpracováno v **příloze č. 1**. Z výsledků dotazníkového šetření je zaznamenána vysoká poptávka potenciálních zákazníků. Dále byly zjištěny bližší informace o potřebách a zájmu možných zákazníků na základě odpovědí v dotazníku. Nelze se ohlížet pouze na výsledky dotazníkového šetření, proto byla na sociální síti provedena diskuze na téma

fitness centra v Otrokovicích. Z této diskuze vyplývá, že trh služeb z odvětví fitness není ve městě Otrokovice dostatečně pokryt a řada obyvatel postrádá možnost sportovního využití přímo v místě jejich bydliště, bez nutnosti dojíždět za kvalitními službami do jiných měst v okolí. Z výsledků plyne, že nejvyšší zájem o fitness centrum projevují občané Otrokovic a okolí ve věku od 15 do 40 let, kteří vytváří cílovou skupinu, na niž by se společnost měla nejvíce soustředit.

### 5.3.3 Analýza dodavatelů

Výběr dodavatelů bude předmětem samotného projektu, avšak je vhodné přiblížit důležitost dodavatelů, kteří představují jednu z elementárních sil působících na společnost. Dodavatelé musí být vybráni na základě stanovených kritérií, mezi které se řadí kvalita nabízených produktů, schopnost včas zajistit objednávku, a také přijatelné ceny za produkty. V případě dodavatelů, kteří budou se společností na základě právně smlouveného vztahu v dlouhodobé spolupráci poskytovat své výrobky či služby, je nutné projednat veškeré podrobnosti, aby nevznikaly zbytečné komplikace pro chod společnosti. Například dodavatel fitness doplňků, tedy výživových suplementů, které bude společnost nabízet zákazníkům, by měl být na trhu dostatečně známý, aby o produkty byl zájem a podpořil tak funkčnost celé společnosti. Předběžně byla vytipována společnost z oblasti fitness doplňků s názvem Suprex Nutrition. Jedná se o poměrně novou společnost, avšak velmi rychle si dokázala na trhu získat publicitu. Jejich výrobky jsou cenově dostupné a kvalitní, výhodou by byla nízká nákladovost dopravy, jelikož firma Suprex Nutrition sídlí ve městě Vizovice, které je vzdáleno pouhých 30 km od Otrokovic. Taktéž je důležitý výběr dodavatele rezervačního systému, jenž bude zákazníky pravidelně využíván pro zápis na jednotlivé sportovní lekce. Jestliže bude produkt rezervačního systému pohodlný a vizuálně propracovaný, zákazníci budou spokojeni. Mezi potenciálního dodavatele rezervačního systému se může řadit společnost INSPIRE CZ s.r.o., která nabízí komplexní software pro řízení nejen rezervací, ale celého fitness centra, avšak cena je poměrně vysoká. Případnou alternativou může být produkt FITNESS REZERVACE.cz nabízený subjektem sídlícím v Uherském Hradišti, jedná se o rezervační systém s nižšími náklady na jeho využití. Výběr dodavatelů je určitě pro celkový úspěch společnosti důležitý.

## 5.4 SWOT analýza

Analýza interních i externích faktorů společnosti.

- **Silné stránky**
  - Nové komplexní zařízení s kvalitním vybavením.
  - Vhodně zvolená lokalita umístění fitness centra.
  - Znalost marketingových a komunikačních prostředků.
  - Profesionální přístup k zákazníkům.
  - Jednotný vizuální styl společnosti.
- **Slabé stránky**
  - Fitness centrum realizováno v pronájmu.
  - Vysoké náklady na realizaci.
  - Menší nabídka služeb oproti konkurenčnímu Sportcentru v Malenovicích.
- **Příležitosti**
  - Pokrytí nenasyceného trhu.
  - Nová atraktivní společnost.
  - Zvyšující se zájem o fitness služby.
  - Vzrůstající počet aktivně sportujících.
  - Rostoucí význam zdravého životního stylu.
- **Hrozby**
  - Příchod nových podniků na trh.
  - Změny zákonů, předpisů a norem.
  - Nízké výnosy společnosti.

## 5.5 Marketingový mix společnosti

Zásadním krokem pro vybudování kvalitního podniku je vytvoření marketingové strategie, která definuje, jakým způsobem bude podnik pokrývat trh, dále stanovuje cenovou politiku, tedy jakým způsobem budou poskytované produkty oceněny, na což navazuje samotné vytvoření cen produktů společnosti. Třetím krokem je distribuční strategie, kde společnost určí způsob, kterým dopraví produkt k zákazníkům. Závěrečnou částí marketingového mixu je vytvoření komunikační strategie, kterou společnost bude využívat pro získání klientů.

Jedná se o reklamní prostředky, ale i public relations, vytvoření vztahu mezi zákazníky a podnikem.

### 5.5.1 Produktová strategie

Hlavním účelem fitness centra v Otrokovicích bude poskytování služeb obyvatelům města Otrokovice a blízkého okolí. Jedná se o sportovní služby a služby spojené s poradenstvím v oblasti fitness a další doplňkové služby pro uspokojení potřeb cílového trhu.

Poskytované služby lze dělit na primární, kam spadá možnost využití posilovací zóny fitness centra a tělocvičny, v níž budou probíhat skupinové sportovní lekce dle harmonogramu. Mezi sekundární služby, které budou k dispozici pro uspokojení potřeb zákazníků, je možné řadit trenérské poradenství, prodej sportovní výživy a solárium.

Posilovací zóna nabídne zákazníkům kvalitní sportovní vybavení v podobě více než 30 posilovacích strojů, širokou nabídku jednoručních činek, několik posilovacích lavic, prostor určený pro rozcvičení a v neposlední řadě poskytne plně zařízenou kardio zónu. Tělocvična bude vybavena potřebným náčiním pro sportovní aktivity, jako jsou:

- BOSU® (Balance Trainer) - cvičení se speciální pomůckou připomínající rozpůlený gymnastický míč, jež má pevnou platformu. Je použitelný z obou stran, což umožňuje provádět různé druhy tréninků (rehabilitační, balanční i posilovací). Cvičení je vhodné pro všechny věkové kategorie bez rozdílu pohlaví. Při cvičení jsou zapojeny všechny svaly v těle.
- Fitness jóga - jedná se o dynamičtější formu jógy, kdy jsou prováděné cviky na sebe návazné. Cvičení se skládá z několika fází. Z počátku jde o cviky mířené na koncentraci a uvolnění šjiového svalstva. Poté jsou prováděny jednotlivé na sebe navazující cviky, u nichž jsou střídány polohy. Na závěr jsou řazeny relaxační cviky s cílem dostatečně tělo a mysl uvolnit.
- Kruhový trénink - jde se o sestavu po sobě prováděných cviků na jednotlivých stanovištích v časových intervalech. Záměrem je procvičit co nejvíce svalových partií. V případě kruhového tréninku je využita řada odlišného náčiní, které je nachystáno na daných stanovištích. Prolínají se zde kondiční i posilovací cviky. Cvičení probíhá ve 2 až 4 okruzích, podle úrovně lekce a náročnosti zvolených cviků.
- Pilates - forma cvičení zaměřená na zpevnění svalstva v těle, ale také zdokonaluje dýchání. Největší důraz cvičení Pilates klade na oblast středu těla, cílem je tuto část

zpevnit, aby byla méně namáhána páteř. Smyslem Pilates je vnitřní uvědomění a získání kontroly nad vlastním tělem.

- TRX (Training Resistance Exercise) - posilování s vlastní vahou pomocí závěsného systému, který je možné přizpůsobit individuálně jedinci. Systém se skládá ze dvou popruhů a je možné jej využít k procvičení celého těla. Cvičením s TRX je možné zpevnit svalstvo, zvýšit celkovou vytrvalost a stabilitu [41].

Zákazníci budou moci využít individuálního přístupu specializovaných trenérů, kteří jim sestaví jídelní či cvičební plán podle jejich potřeb a možností. Na baru fitness centra si návštěvníci budou moci zakoupit různé sportovní doplňky stravy, popřípadě nápoje. V případě zájmu bude možné využít solárium, které bude přístupné nejen pro sportovce, ale i pro ostatní, kteří mají o danou službu zájem.

### 5.5.2 Cenová strategie

Při stanovení cen jednotlivých služeb je nutné přihlídnout k důležitým ukazatelům. Jestliže má dané fitness centrum prosperovat, musí být ceny stanoveny v takové výši, aby potenciálního klienta cena zaujala, ale na druhou stranu je nutné zvážit veškeré náklady na provoz podniku. Tudíž aby byl podnik konkurence schopný v dané oblasti s ohledem na kvalitu poskytovaných služeb a zařízení, je nutné ceny držet v určitém standardu. Není možné jít s cenami jednotlivých služeb příliš dolů, aby bylo možné pokrýt náklady na celkový provoz fitness centra. Z analýzy konkurence vyplývá, že kvalitních zařízení v obdobné šíři nabídky služeb není v okolí mnoho, obvykle jsou občané Otrokovic nuceni investovat svůj čas a finance do cestovního, aby uspokojili vlastní potřebu sportovního vyžití. Při jednoduchém propočtu pak vychází, že obyvatelé Otrokovic, kteří dojíždí za službami fitness do města Napajedla nebo místní části Zlín Malenovice, kde podle analýzy konkurence jsou nejsilnější podniky poskytující fitness služby, musí investovat v případě využití osobního automobilu při průměrné spotřebě paliva přibližně 15-25 Kč navíc za jednu návštěvu fitness centra a návrat do města bydliště. Taktéž při využití autobusové nebo trolejbusové dopravy, jestliže nejsou brány v potaz žádné slevové úlevy, jsou náklady na cestovné ve výši 20-24 Kč. Tudíž je vhodné přihlídnout i k tomuto faktu, že společnost přímo v Otrokovicích sníží náklady na dopravu obyvatelům Otrokovic, což pro mnohé zájemce o fitness může představovat jistou výhodu.

Ceny byly definovány za účelem pokrytí předpokládaných nákladů na provoz fitness centra, a také s přihlídnutím na cenovou politiku konkurenčních společností v okolí města

Otrokovice. Některé ceny nabízených produktů jsou stanoveny na základě kupních cen od dodavatelů. Ceny za jednotlivé služby jsou předběžně stanoveny v tabulce, která je uvedena v **příloze č. 2**. Pro případné návštěvníky budou k dispozici také zvýhodněné ceny ve formě permanentek určených pro více vstupů. Ceny za jednotlivé vstupy jsou vyšší se zámerem přimět zákazníky investovat do nabízených permanentek. Zvýhodnění je připraveno pro studenty ve věkové kategorii 15-26 let, kteří musí pro získání slev předložit studentský průkaz.

### 5.5.3 Distribuční strategie

Pro fitness centrum je nutné ve městě Otrokovice zajistit z počátku pronájem vhodných prostor. Při volbě optimálních prostor je potřeba přihlídnout k velikosti plochy budovy, dále na její lokalitu a v neposlední řadě stav objektu. Důležitým faktorem je taktéž výše nájemného, jež představuje část měsíčních nákladů pro společnost. Prostřednictvím vybaveného objektu bude společnost distribuovat své produkty zákazníkům.

Z představení produktu vyplývá, že fitness centrum vyžaduje dostatek místa, aby pokrylo všechny sportovní zóny a prostory, do nichž by mělo být rozčleněno. Optimální velikost využitelné plochy by měla spadat do rozmezí 250-400 m<sup>2</sup>. Dále je podmínkou, aby byl k budově fitness centra zajištěn bezproblémový přístup ze všech částí města Otrokovice, tudíž se musí v blízkosti nacházet zastávka městské hromadné dopravy, aby byl umožněn neomezený přístup obyvatelům města Otrokovice, kteří nemají k dispozici automobil. V blízkosti budovy nesmí chybět ani dostatek parkovacích míst pro případné zákazníky, jež využívají k dopravě vlastní automobily. Pro vyšší potenciaální zájem je určitě vhodné brát v potaz i podniky nacházející se v dané lokalitě, které mohou mít pozitivní vliv pro samotné fitness centrum. Mezi hlavní lze řadit obchody potravin. Dále je vhodné, aby se v blízkosti nacházel bankomat pro potřebu výběru finanční hotovosti. Nejlépe by se budova měla nacházet v části města, kde je velký ruch, aby mohla působit přímo na veřejnost. Není vhodné zvolit lokalitu budovy v přímé blízkosti konkurenčních podniků poskytujících sportovní služby, které ve městě již působí. Důležité je podotknout, že v určitých hodinách je doprava v Otrokovicích velmi frekventovaná, největší problém s dopravou nastává v ranních a odpoledních hodinách na křižovatce v části Otrokovice Kvítkovice, která tvoří hlavní dopravní tah směrem na Zlín a Napajedla. Z tohoto důvodu je nutné zvážit lokalitu fitness centra, aby potenciaální zákazníci nemuseli čelit dopravním problémům, jež ve městě denně vznikají.

Takových objektů v nabídce není příliš. Jedna z možných budov se nachází v centru města Otrokovice, lokalita je velmi lukrativní a splňuje téměř všechny stanovené podmínky, avšak cena pronájmu je poměrně vysoká. Proto bude výběr vhodných prostor předmětem samotného projektu, kdy bude podle zadaných kritérií objekt vybrán a využit pro realizaci fitness centra.

#### 5.5.4 Komunikační strategie

Pro získání zákazníků musí podnik využít určitých prostředků, cílených za účelem vzbudit zájem o poskytované služby. Prvotním cílem je informovat a seznámit obyvatele Otrokovic a okolních měst či obcí o vzniku nové společnosti poskytující sportovní služby. Podnik by měl potencionální zájemce zaujmout, proto je důležité, aby byl postaven na určitém základu. Je nutné využít mnohdy podceňovaný Corporate design, který je součástí rozsáhlejšího systému celkového Corporate identity. Jestliže společnost bude vynikat svým jednotným vizuálním stylem, pak může utvářet celkový dojem o podniku na vyšší úrovni. Základem pro realizaci fitness centra bude design manuál obsahující potřebné informace s prací s logem společnosti, s barvami, ale také definuje nepřípustné varianty řešení. Pro tvorbu reklamních prostředků představuje design manuál zásady, podle kterých je nutné se řídit, za účelem vytvoření kvalitních sdělení veřejnosti. Pro šíření informací o společnosti budou využity prostředky elektronické i tištěné. Důležitou roli hraje vhodně ztvárněné logo společnosti, které bude obsaženo na všech propagačních prostředcích, a také na samotné budově fitness centra, kde může upoutat širokou veřejnost.

Propagace společnosti při realizaci projektu bude rozdělena do více etap.

- V průběhu realizace projektu budou vytvořeny na základě design manuálu první reklamní prostředky, které občany města Otrokovice a blízkého okolí informují o dění realizace sportovního komplexu. Pro předání prvotní informace budou využity místní noviny.
- Při realizaci projektu bude propagace stoupat. Budou vytvořeny tištěné propagační letáky, obsahující podstatné informace s účelem zaujmout potencionální zákazníky a předat jim podnět, aby se těšili na něco nového v jejich okolí. Dále budou spuštěny webové stránky společnosti, kde návštěvníci zjistí podrobné informace o poskytovaných službách podniku. Společnost bude zapsána na portálu Google, již bude zaznačena na online mapě. Dále bude zapsána mezi firmy na Seznam.cz. Velmi důležitým prostředím pro reklamu podniku jsou sociální sítě, tudíž bude vytvořena

facebooková stránka, na níž budou vkládány zajímavé příspěvky za účelem upoutání pozornosti na společnost. Facebooková stránka umožní komunikaci s potenciálními návštěvníky, sdílení fotografií a videí. Důležité je stránku zviditelnit, takže bude sdílena na facebookových skupinách určených občanům Otrokovic a okolí. Dále bude vytvořen účet na sociální síti Instagram, který nabízí možnost sdílet fotografie a krátké video střihy s přidáním tzv. tagů, díky tomuto modernímu nástroji je možné zacílit na mladší potenciální zákazníky.

- Před dokončením realizace projektu nastává okamžik, kdy bude potřeba zveřejnit vytvořené reklamní video a fotografie prostředí fitness centra na webovou stránku, facebookovou stránku a Instagram. Zvýšení aktivity a snaha co nejvíce upoutat, ne však pohrdáním konkurenčních společností. Neustálá komunikace se zákazníky pomocí sociální sítě Facebook.

Cílem je vybudovat dobré jméno společnosti a uspokojit potřeby zákazníků poskytovanými službami, v žádném případě nesmí být využita negativita vůči ostatním zařízením v okolí, které nabízí obdobné služby. Smyslem reklamní strategie je příjemné působení na veřejnost, utvořit si s potenciálními zákazníky vřelý vztah a pozornost soustředit na jejich potřeby. Cílový trh musí dostat co nejvíce pozitivních impulsů, aby společnost na trhu přijala. Bude využit public relations, jehož cílem je utvořit vztah mezi společností a zákazníky.

Po otevření fitness centra je nutné udržovat komunikaci se zákazníky a vynaložit dostatek úsilí, aby mohly být zdokonalovány poskytované služby, jež mají vyhovět přáním zákazníků. Webová stránka společnosti musí poskytovat stále aktuální a zajímavé informace, aby neztratila publicitu, taktéž facebooková stránka by měla neustále udržovat komunikační postoj s veřejností, aby z jejich pohledu byla společnost atraktivní. Na sociální síť Instagram budou průběžně přidávány fotografie a videa s přidávanými tagy. Výborným reklamním prostředkem jsou různá zvýhodnění v podobě akčních dnů, kdy například budou sníženy ceny za nabízené služby či produkty. Dále je vhodné pořádat semináře se zajímavými hosty, což je v dnešní době velmi oblíbené u zákazníků. Nelze opomenout, že je nutné vést personál na profesionální úrovni. Zaměstnanci tvoří velkou část reklamy. Je důležité, aby byli spokojeni a uměli vhodně pracovat s návštěvníky. Jestliže bude personál působit pozitivně na zákazníky, pak spokojený zákazník může společnost doporučit dál. Vytvářením příjemného úsudku o společnosti mezi zákazníky, je možné získat řadu nových klientů.



## 6 DEFINOVÁNÍ PROJEKTU

Stávající podkapitoly obsahují základní informace o projektu, uveden je záměr projektu. Podstatným bodem je stanovení cílů projektu pomocí metody SMART. Důležitou částí je taktéž vymezení projektu v podobě projektového trojúhelníku, jehož vrcholy představují na sobě závislé klíčové ukazatele. Následujícím bodem je sestavení logického rámce, jedná se o stručné vymezení projektu do tabulky, která má za cíl usnadnit orientaci v řešeném projektu a poskytnout stručně souhrnné informace o projektu, který by měl být dále rozpracován. Posledním bodem jsou zainteresované strany projektu. Jde o úvodní definici projektu, po jejím schválení zadavatelem bude přistoupeno k samotné tvorbě podrobného projektového plánu projektu.

### 6.1 Záměr projektu

Účelem projektu je využití prostoru na trhu v oblasti fitness ve městě Otrokovice. Cílem je tento prostor vyplnit komplexním objektem v podobě společnosti poskytující sportovní služby, která bude předmětem řešeného projektu. Na základě marketingových analýz a výzkumů bylo prokázáno, že komplexní fitness centrum by mělo uspokojit potřeby mnoha obyvatel města Otrokovice, kteří za kvalitními službami musí dojíždět do okolních měst. Společnost v podobě fitness centra v Otrokovicích by se měla dokázat na dosavadním trhu prosadit. Rostoucí zájem o odvětví fitness by pro podnik měl znamenat zvyšující se počet potencionálních zákazníků. Jestliže bude optimálně společnost řízena, měla by dosahovat kýžených výsledků.

### 6.2 Stanovení cílů projektu

Stanovení cílů projektu je velmi důležité. Pro správné stanovení cílů je využita SMART metoda, díky které je také možné získat základní informace o projektu.

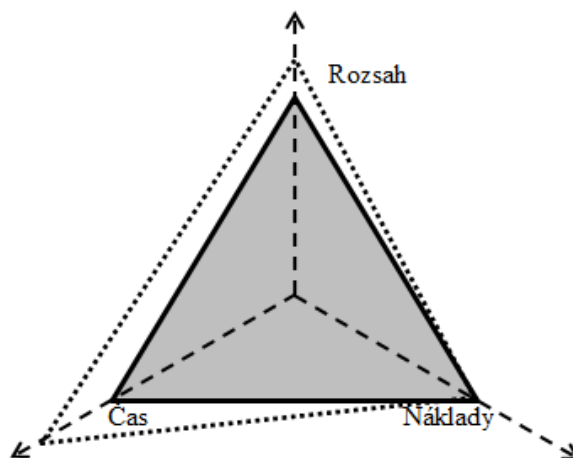
Tabulka 8: Stanovení cílů projektu metodou SMART [vlastní]

- S** Globální cíl projektu: **Vytvoření komplexního fitness centra v Otrokovicích**
- M** Projekt bude realizován podle projektového plánu, který striktně definuje termíny kontrol jednotlivých částí projektu v podobě milníků. Díky tomu bude kontrolován taktéž průběh vyhotovení dílčích cílů.

- A Za průběh projektu bude zodpovědný projektový manažer, který bude mít dohled nad realizací projektu. Při samotném zpracování projektu budou mít důležitou a zodpovědnou roli řešitelé projektu.
- R Pro realizaci projektu budou k dispozici finanční prostředky od investora projektu, předběžně je nákladovost projektu vyčíslena na 6 mil. korun českých.
- T Projekt by měl být zahájen 2. 7. 2018 a jeho délka je odhadnuta na 10-12 měsíců.

### 6.3 Trojimperativ projektu

Jestliže existuje provázanost mezi základními ukazateli projektu, tedy časem, náklady a cílem, jenž byl definován metodou SMART v předchozí kapitole, je tedy možné graficky ilustrovat vyváženost jednotlivých ukazatelů, představující vrcholy trojúhelníku, podle potřeb řešeného projektu. Cílem je vytvoření komplexního fitness centra v Otrokovicích, tudíž je nutné důraz směřovat na kvalitu provedení, ačkoli taktéž je klíčový rozpočet, který je omezen. Projekt není limitován termínem dokončení, tudíž je možné pohybovat s délkou realizace projektu, což umožní zaměřit se na maximální využití finančních zdrojů a zpracování rozsahu projektu v co nejvyšší kvalitě.



Obrázek 2: Trojimperativ projektu [vlastní]

### 6.4 Logický rámec

Dokument zpracovaný metodou logického rámce, který představuje prvotní koncept projektu pro založení společnosti poskytující sportovní služby v Otrokovicích. Jednoduché maticové uspořádání zajistí zainteresovaným stranám přehlednou strukturu projektu na jednom listu A4.

Tabulka 9: Logický rámec řešeného projektu [vlastní]

Popis projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Prostředky k ověření	Předpoklady a rizika
<p><b>Záměr</b></p> <p>Zaplnit nenasycený trh fitness odvětví ve městě Otrokovice vytvořením společnosti poskytující sportovní služby.</p>	<p><b>Měřitelné ukazatele na úrovni záměru</b></p> <p>Zájem ze strany obyvatelů města Otrokovice o fitness služby nabízené společností</p>	<p><b>Zdroje ukazatelů pro ověření záměru</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotazníkové šetření</li> <li>• Komunikace se zákazníky</li> <li>• Výnosy společnosti (zájem o produkt)</li> </ul>	--
<p><b>Cíl projektu</b></p> <p>Vytvoření komplexního fitness centra v Otrokovicích</p>	<p><b>Měřitelné ukazatele na úrovni cílů</b></p> <p>Vybudované fitness centrum v pronajatých prostorech</p>	<p><b>Zdroje ukazatelů pro ověření cílů</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektová dokumentace</li> <li>• Foto dokumentace</li> </ul>	<p><b>Předpoklady za jakých cílů přispěje záměru</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedení společnosti na vysoké úrovni</li> <li>• Profesionální přístup zaměstnanců společnosti k zákazníkům</li> <li>• Důraz klást na potřeby zákazníků s cílem vytvořit vřelý vztah</li> </ul>
<p><b>Jednotlivé výstupy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Založená společnost zapsaná v obchodním rejstříku</li> <li>• Vytvořený jednotný vizuální styl společnosti</li> <li>• Vybavené prostory fitness centra potřebným zařízením</li> <li>• Společnost uvedena na trh</li> <li>• Propagační materiál sdílen veřejnosti</li> </ul>	<p><b>Měřitelné ukazatele na úrovni výstupů</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšení nabídky sportovních služeb obyvatelům města Otrokovice</li> <li>• Výše návštěvnosti fitness centra</li> </ul>	<p><b>Zdroje ukazatelů pro ověření výstupů</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obchodní rejstřík</li> <li>• Dokumentace projektu</li> <li>• Design manuál společnosti</li> <li>• Webové stránky společnosti</li> <li>• Budova fitness centra</li> <li>• Foto a video dokumentace</li> </ul>	<p><b>Předpoklady a rizika na úrovni výstupů</b></p> <p>Projektový a řešitelský tým pracují efektivně, komunikace s dodavateli funguje optimálně. Celkově je dodržen harmonogram projektu, dále se projektový tým soustřeďuje na administrativní činnost, aby nevznikaly nadbytečné náklady.</p>
<p><b>Klíčové činnosti</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zahájení projektu</li> <li>2. Projektové plánování</li> <li>3. Založení společnosti</li> <li>4. Ztvárnění vizuálního stylu společnosti</li> <li>5. Přestavba objektu fitness centra</li> <li>6. Vybavení objektu potřebným zařízením</li> <li>7. Uvedení společnosti na trh</li> <li>8. Propagace a tvorba vztahu s veřejností</li> </ol>	<p><b>Zdroje a vstupy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketingová strategie společnosti</li> <li>• Projektová dokumentace</li> <li>• Technická dokumentace budovy</li> <li>• Lidské zdroje (projektový tým, řešitelský tým)</li> <li>• Finanční zdroje</li> </ul>	<p><b>Hrubý časový rámec činností</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 2. 7. 2018</li> <li>2. 1. 9. 2018</li> <li>3. 1. 11. 2018</li> <li>4. 1. 1. 2019</li> <li>5. 1. 3. 2019</li> <li>6. 1. 5. 2019</li> <li>7. 1. 4. 2019</li> <li>8. 1. 6. 2019</li> </ol>	<p><b>Předpoklady</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zajištění finančních zdrojů</li> <li>• Odbornost projektového a řešitelského týmu</li> <li>• Výběr vhodných dodavatelů</li> <li>• Zajištění komunikační úrovně mezi zainteresovanými stranami</li> </ul>
<p><b>Předběžné podmínky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Příznivé výsledky marketingové analýzy situace</li> <li>• Schválení zadavatele a investorů projektu</li> </ul>			

## 6.5 Zainterесované strany projektu

V projektu lze identifikovat následující zainterесované strany:

- **Zadavatel projektu** - jedná se o zákazníka projektu, má zájem o realizaci společnosti poskytující sportovní služby se sídlem v Otrokovicích ve formě projektu řízeného dle zásad projektového řízení.
- **Investor projektu** - jelikož jde o projekt s vysokou vstupní investicí, zadavatel projektu musí sjednat vhodného investora projektu, který bude projekt schopen spolufinancovat.
- **Projektový tým** - bude sestaven projektovým manažerem, který bude jmenován zadavatelem projektu s účelem vytvoření projektového plánu pro realizaci společnosti poskytující sportovní služby v podobě komplexního fitness centra. Projektový manažer musí sestavit tým odborníků podle potřeb řešeného projektu.
- **Řešitelský tým** - bude součástí projektového týmu, skládá se z pracovníků potřebných pro samotnou realizaci jednotlivých činností projektu. V čele řešitelského týmu bude osoba s patřičnou autoritou, jedná se o roli řešitele projektu, ten bude dohlížet na technickou stránku, na průběh realizace projektu. Jeho nadřízeným je projektový manažer, s ním budou probíhat případné konzultace, tak aby realizace probíhala dle projektového plánu.

## 7 NÁVRH PROJEKTOVÉHO PLÁNU

Pro tvorbu návrhu projektového plánu společnosti poskytující sportovní služby bude primárně využit softwarový nástroj Microsoft Project, přesněji jeho verze určená pro instalaci na uživatelské zařízení. Nástroj je zvolen především z důvodu vysoké vybavenosti funkcionalit, které jsou popsány v podkapitole 4.1.4 a spadá mezi nástroje III. úrovně klasifikace nástrojů pro podporu projektového řízení, jak je uvedeno v tabulce podkapitoly 4.1.8., tedy splňuje požadovaný rozsah funkcí pro plánování a řízení řešeného projektu. Dále je pro modelování WBS diagramu vybrán softwarový nástroj s názvem RFFlow, který nabízí široký rozsah funkcí pro tvorbu diagramů. V rámci návrhu projektu jsou taktéž uplatněny programy z balíčku Microsoft Office, především MS Word a MS Excel.

### 7.1 Struktura projektového plánu

Návrh projektového plánu je vytvořen podle následující struktury:

1. Cíle projektu.
2. Výstupy projektu.
3. Rozsah projektu.
4. Časový harmonogram projektu.
5. Lidské zdroje.
6. Analýza rizik.
7. Rozpočet projektu.

### 7.2 Cíle projektu

Cíle projektu lze rozčlenit do dvou kategorií:

- projektové cíle;
- podnikové cíle.

#### Projektové cíle

- Globálním cílem projektu je **vytvoření komplexního fitness centra v Otrokovicích**, avšak pro úspěšné naplnění je globální cíl rozčleněn na cíle dílčí, které představují důležité části projektu. Jelikož se jedná o vznik nového podniku, je nutné společnost od základu vybudovat, tudíž prvním dílčím cílem je *založení*

*společnosti s předmětem podnikání v oblasti fitness služeb. Následně je nutné zřídit fitness centrum v prostorech tomu určených, což představuje další z dílčích cílů projektu. Aby byl globální cíl naplněn, je potřeba splnit také třetí z dílčích cílů, kterým je uvedení společnosti poskytující sportovní služby na trh. Jestliže budou vyhotoveny jednotlivé dílčí cíle, pak lze považovat projekt za dokončený, protože bude splněn hlavní cíl projektu.*

### **Podnikové cíle**

- První podnikový cíl bude naplněn v případě, že společnost s předmětem podnikání v oblasti fitness služeb bude zrealizována dle požadavků zadavatele projektu a dokáže se uchytit na zatím nenasyceném trhu odvětví fitness ve městě Otrokovicích. Další podnikové cíle jsou návazné na první, jestliže společnost na potenciálním trhu dokáže zaujmout, je důležité, aby získala dostatek zájemců o poskytované služby a stala se tak prosperujícím podnikem. Cílem je tedy vybudovat ziskový podnik, aby byla zajištěna návratnost investice již v prvních letech jeho existence.

### **7.3 Výstupy projektu**

Projekt je realizován za účelem vytvoření výstupního produktu projektu, který představuje vytvoření společnosti poskytující sportovní služby. Podrobněji je možné výstup projektu rozdělit následovně:

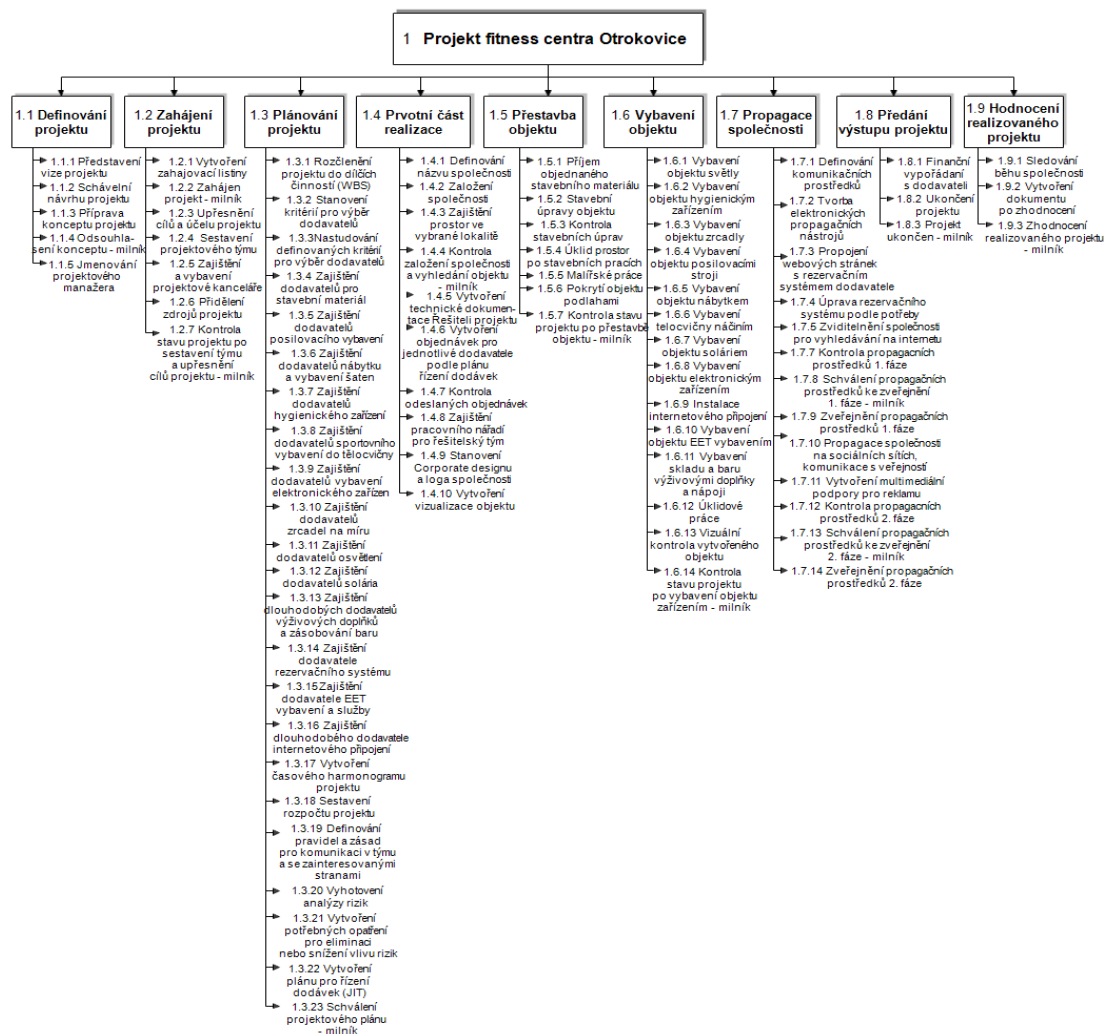
- vytvoření nové společnosti poskytující sportovní služby vynikající svým jednotným vizuálním stylem, která má být uvedena na nyní nenasycený trh;
- vybudování komplexního fitness centra v Otrokovicích, které bude produktem zadavatelů projektu zastřešeno vytvořenou společností a využito za účelem vytvoření zisku s cílem uspokojit potřeby zákazníků.

### **7.4 Rozsah projektu**

Jestliže globálním cílem projektu je vytvoření komplexního fitness centra v Otrokovicích, které má být produktem nově vzniklé společnosti vytvořené v rámci řešeného projektu, je pro naplnění dílčích cílů projektu a splnění požadovaného výstupu projektu nutné projekt pečlivě rozplánovat, aby byl vyhotoven v požadovaném rozsahu s maximálním využitím přidělených finančních prostředků.

### 7.4.1 Hierarchická struktura činností

V rámci projektového plánu je nutné definovat co nejpodrobněji strukturu WBS, tedy projekt rozložit na jednotlivé etapy, pracovní balíčky a dílčí úkoly, které jsou náplní řešeného projektu. Jedná se o strukturu celého projektu, ve všech jeho životních fázích. Projekt je rozčleněn celkem do 9 etap, které znázorňují 2. úroveň členění WBS. Poté jsou v jednotlivých etapách projektu definovány pracovní balíčky, které představují 3. úroveň hierarchické struktury projektu. Některé pracovní balíčky se dále člení do dílčích úkolů, jež daný pracovní balíček naplňují, tyto dílčí úkoly tvoří 4. úroveň WBS. Ve výstupním **obrázku č. 3** je vymodelováno hierarchické členění projektu pro vytvoření společnosti poskytující sportovní služby, tedy vytvoření fitness centra v Otrokovicích. WBS diagram obsahuje tři úrovně členění, 4. úroveň je definována přímo v softwaru MS Project na základě potřeb naplnění jednotlivých pracovních balíčků. Výstupní obrázek je vyexportován ze softwaru RFFlow, který umožňuje modelovat WBS diagram.



Obrázek 3: Hierarchická struktura činností řešeného projektu (WBS) [vlastní]

## 7.5 Časová analýza projektu

Časový harmonogram projektu je vytvořen v softwaru MS Project, jednotlivé výstupy ve formě tabulek budou názorně interpretovat etapy, pracovní balíčky či činnosti definované v rámci hierarchické struktury činností.

Projekt je realizován na základě obecného rozdělení životního cyklu projektu na fáze:

- Předprojektová fáze;
- Projektová fáze;
- Poprojektová fáze.

Projektová je dále rozčleněna do několika etap. Projekt obsahuje celkem 9 etap, jež je nutné splnit k dosažení globálního cíle projektu, v **příloze č. 3** je vložena časová osa projektu vymezující etapy projektu, jedná se o výstup z MS Project. Celková doba projektu je odhadnuta na 325 dní. Ve výstupní tabulce jsou jednotlivé etapy projektu vyobrazeny s délkou jejich trvání, s plánovaným datem zahájení a dokončení.

Tabulka 10: Časová náročnost projektu [vlastní]

Kód WBS	Název	Doba trvání	Zahájení	Dokončení
1	Project fitness centra Otrokovice	325 dny	2.7. 18	27.9. 19
1.1	Definování projektu	45 dny	2.7. 18	31.8. 18
1.2	Zahájení projektu	43 dny	3.9. 18	1.11. 18
1.3	Plánování projektu - vytvoření projektového plánu (baseline)	52 dny	1.11. 18	14.1. 19
1.4	Prvotní část realizace	40 dny	14.1. 19	11.3. 19
1.5	Přestavba objektu	40 dny	11.3. 19	3.5. 19
1.6	Vybavení objektu zařízením	23 dny	6.5. 19	6.6. 19
1.7	Propagace společnosti na základě design manuálu	75 dny	11.3. 19	21.6. 19
1.8	Předání výstupu projektu	13 dny	6.6. 19	25.6. 19
1.9	Hodnocení realizovaného projektu	69 dny	25.6. 19	27.9. 19

### 7.5.1 Předprojektová fáze

V rámci předprojektové fáze je nutné stanovit základní údaje a smysl řešeného projektu.

**Definování projektu** – tato etapa interpretuje počáteční počínání zadavatele projektu a investora projektu, kterému je představena vize, jakou by měl výsledný produkt projektu



představovat. Jestliže investor projektu projeví zájem financovat projekt, je nutné vyhotovit základní koncept, o který se postará zástupce zadavatele projektu. V případě schválení konceptu je nutné jmenovat projektového manažera, jenž bude schopen projekt realizovat.

Tabulka 11: Etapa – Definování projektu [vlastní]

Kód WBS	Název	Doba trvání	Zahájení	Dokončení
1.1	Definování projektu	45 dny	2.7. 18	31.8. 18
1.1.1	Představení vize projektu	2 dny	2.7. 18	3.7. 18
1.1.2	Schválení návrhu projektu	3 dny	4.7. 18	6.7. 18
1.1.3	Příprava konceptu projektu	25 dny	9.7. 18	10.8. 18
1.1.4	Odsouhlasení konceptu projektu - milník	0 dny	13.8. 18	13.8. 18
1.1.5	Jmenování projektového manažera	15 dny	13.8. 18	31.8. 18

### 7.5.2 Projektová fáze

Jelikož se jedná o projekt rozsáhlý, je potřeba projektovou fázi rozčlenit do 7 etap.

**Zahájení projektu** - v etapě zahájení projektu probíhá vytvoření oficiální zahajovací listiny jmenovaným projektovým manažerem. Společně se zákazníky projektu musí projektový manažer upřesnit cíle a účel řešeného projektu a následně sestavit projektový tým, v němž bude taktéž tým řešitelský. Následně investor projektu přidělí potřebné finanční zdroje.

Tabulka 12: Etapa – Zahájení projektu [vlastní]

Kód WBS	Název	Doba trvání	Zahájení	Dokončení
1.2	Zahájení projektu	43 dny	3.9. 18	1.11. 18
1.2.1	Vytvoření zahajovací listiny	2 dny	3.9. 18	4.9. 18
1.2.2	Zahájen projekt - milník	0 dny	5.9. 18	5.9. 18
1.2.3	Upřesnění cílů a účelu projektu	8 dny	5.9. 18	14.9. 18
1.2.4	Sestavení projektového týmu	20 dny	17.9. 18	12.10. 18
1.2.5	Zajištění a vybavení projektové kanceláře	13 dny	15.10. 18	31.10. 18
1.2.6	Přidělení zdrojů projektu	13 dny	15.10. 18	31.10. 18
1.2.7	Kontrola stavu projektu po sestavení týmu a upřesnění cílů projektu - milník	0 dny	1.11. 18	1.11. 18

**Plánování projektu** - jestliže je sestavený projektový tým a utvořeno zázemí, ve kterém může započít plánování projektu, nastává poměrně dlouhá etapa. Zprvu musí projektový manažer rozčlenit projekt na jednotlivé dílčí činnosti ve formě WBS. Poté stanoví kritéria

pro výběr dodavatelů, jež jsou nezbytnou součástí pro realizaci projektu, tato kritéria si musí administrativní pracovníci pečlivě nastudovat a na základě nich jednájí a vybírají dodavatele projektu. Smluvní vztahy s vybranými dodavateli zaopatrí právník projektu. Projektový manažer sestaví časový harmonogram projektu, definuje pravidla a zásady pro zainteresované osoby na projektu. Vyhotoví analýzu rizik a opatření k jejich eliminaci či snížení negativního vlivu. Dále zpracuje rozpočet projektu. Pro optimalizaci dodávek produktů od dodavatelů vytvoří logistický pracovník plán řízení dodávek na čas jejich potřeby.

Tabulka 13: Etapa – Plánování projektu [vlastní]

Kód WBS	Název	Doba trvání	Zahájení	Dokončení
1.3	Plánování projektu - vytvoření projektového plánu (baseline)	52 dny	1.11. 18	14.1. 19
1.3.1	Rozčlenění projektu do dílčích činností (WBS)	7 dny	1.11. 18	9.11. 18
1.3.2	Stanovení kritérií pro výběr dodavatelů	3 dny	12.11. 18	14.11. 18
1.3.3	Nastudování definovaných kritérií pro výběr dodavatelů	2 dny	15.11. 18	16.11. 18
1.3.4	Zajištění dodavatelů pro stavební materiál	10 dny	19.11. 18	30.11. 18
1.3.5	Zajištění dodavatelů posilovacího vybavení	10 dny	19.11. 18	30.11. 18
1.3.6	Zajištění dodavatelů nábytku a vybavení šaten	20 dny	19.11. 18	14.12. 18
1.3.7	Zajištění dodavatelů hygienického zařízení	10 dny	19.11. 18	30.11. 18
1.3.8	Zajištění dodavatelů sportovního vybavení do tělocvičny	10 dny	29.11. 18	12.12. 18
1.3.9	Zajištění dodavatelů pro vybavení elektronického zařízení	10 dny	29.11. 18	12.12. 18
1.3.10	Zajištění dodavatelů zrcadel na míru	13 dny	10.12. 18	26.12. 18
1.3.11	Zajištění dodavatelů osvětlení	10 dny	29.11. 18	12.12. 18
1.3.12	Zajištění dodavatelů solária	14 dny	11.12. 18	28.12. 18
1.3.13	Zajištění dlouhodobého dodavatele výživových doplňků a zásobování baru	18 dny	11.12. 18	3.1. 19
1.3.14	Zajištění dodavatele rezervačního systému	16 dny	11.12. 18	1.1. 19
1.3.15	Zajištění dodavatele EET vybavení a služby	12 dny	25.12. 18	9.1. 19
1.3.16	Zajištění dlouhodobého dodavatele internetového připojení	11 dny	24.12. 18	7.1. 19
1.3.17	Vytvoření časového harmonogramu projektu	12 dny	15.11. 18	30.11. 18

Kód WBS	Název	Doba trvání	Zahájení	Dokončení
1.3.18	Sestavení rozpočtu projektu	10 dny	3.12. 18	14.12. 18
1.3.19	Definování pravidel a zásad pro komunikaci v týmu a se zainteresovanými stranami	5 dny	17.12. 18	21.12. 18
1.3.20	Vyhotovení analýzy rizik	10 dny	24.12. 18	4.1. 19
1.3.21	Vytvoření potřebných opatření pro eliminaci nebo snížení vlivu rizik	5 dny	7.1. 19	11.1. 19
1.3.22	Vytvoření plánu pro řízení dodávek (JIT)	15 dny	24.12. 18	11.1. 19
1.3.23	Schválení projektového plánu – baseline - milník	0 dny	14.1. 19	14.1. 19

**Prvotní část realizace** - náplní etapy je definování názvu společnosti, na kterém se podílí řada osob projektového týmu společně se zadavatelem projektu. Jedná se o strategický bod, kdy je samozřejmě důležitý i pohled marketingového specialisty. Na základě definovaného názvu jsou vytvořeny právníkem projektu náležitě veškeré nutné podklady pro založení společnosti. Dalším důležitým úkolem je vyhledání vhodných prostor pro realizaci fitness centra. Prostory musí splňovat zadaná kritéria marketingového mixu a řešitel projektu spolu se zástupcem řešitele projektu musí vyhledat a zajistit optimální prostory k pronájmu, jež budou splňovat potřebné kritéria marketingu, ale i technická kritéria pro realizaci fitness centra. Jestliže bude splněn stěžejní bod vyhledání prostor, pak je potřebné vytvořit technickou dokumentaci, na jejímž základě je možné provést potřebné přestavby objektu. Dále jsou administrativními pracovníky zpracovány objednávky pro jednotlivé dodavatele, které musí být patřičně překontrolovány řešiteli projektu. Zajištění náradí a potřebného náčiní pro řešitelský tým, aby mohli vykonat potřebnou práci, zajistí taktéž řešitelé projektu. Pro společnost je potřeba stanovit Corporate design, který vytváří společnosti jednotný vizuální styl, jenž bude uplatňován v rámci dalších etap realizace projektu. V rámci zpracovaného design manuálu nesmí chybět ani vytvořené logo společnosti, což je úkolem grafických pracovníků, které bude vést marketingový specialista. Poté je vytvořena grafická vizualizace objektu, která jasně ilustruje představu realizovaného fitness centra dle zpracovaného design manuálu. Vizualizaci zpracují taktéž grafici.

Tabulka 14: Etapa – Prvotní část realizace [vlastní]

Kód WBS	Název	Doba trvání	Zahájení	Dokončení
1.4	Prvotní část realizace	40 dny	14.1. 19	11.3. 19
1.4.1	Definování názvu společnosti	5 dny	14.1. 19	18.1. 19
1.4.2	Založení společnosti	5 dny	21.1. 19	25.1. 19
1.4.3	Zajištění prostor ve vybrané lokalitě	15 dny	21.1. 19	8.2. 19
1.4.4	Kontrola založení společnosti a vyhledání objektu - milník	0 dny	11.2. 19	11.2. 19
1.4.5	Vytvoření technické dokumentace řešiteli projektu	5 dny	11.2. 19	15.2. 19
1.4.6	Vytvoření objednávek pro jednotlivé dodavatele podle plánu řízení dodávek	5 dny	11.2. 19	15.2. 19
1.4.7	Kontrola odeslaných objednávek	4 dny	18.2. 19	21.2. 19
1.4.8	Zajištění pracovního nářadí pro řešitelský tým	11 dny	22.2. 19	8.3. 19
1.4.9	Stanovení Corporate designu a loga	30 dny	21.1. 19	1.3. 19
1.4.10	Vytvoření vizualizace objektu	15 dny	18.2. 19	11.3. 19

**Přestavba objektu** - jednotlivé pracovníky v rámci etapy přestavby objektu vedou řešitel projektu a zástupce řešitele projektu. Do přestavby jsou zapojeni zedníci, zedníci obkladači, elektrikáři, malíři a podlaháři. Přestavba objektu je realizována na základě technické dokumentace vypracované v předchozí etapě a grafické vizualizaci, jež se odvíjí od vytvořeného design manuálu, taktéž z předchozí etapy.

Tabulka 15: Etapa – Přestavba objektu [vlastní]

Kód WBS	Název	Doba trvání	Zahájení	Dokončení
1.5	Přestavba objektu	40 dny	11.3. 19	3.5. 19
1.5.1	Příjem objednaného stavebního materiálu	1 den	11.3. 19	11.3. 19
1.5.2	Stavební úpravy objektu	17 dny	11.3. 19	2.4. 19
1.5.3	Kontrola stavebních úprav	1 den	3.4. 19	3.4. 19
1.5.4	Úklid prostor po stavebních pracích	2 dny	4.4. 19	5.4. 19
1.5.5	Malířské práce	15 dny	8.4. 19	26.4. 19
1.5.6	Pokrytí objektu podlahami	20 dny	8.4. 19	3.5. 19
1.5.7	Kontrola stavu projektu po přestavbě objektu - milník	0 dny	3.5. 19	3.5. 19

**Vybavení objektu zařízením** - připravené prostory fitness centra je potřeba patřičně vybavit potřebným zařízením, zde se uplatňuje připravený plán řízení dodávek od logistického pracovníka projektu z etapy plánování. Etapa vybavení objektu zařízením definuje posloupnost vybavení prostor. Práce převážně pro technické pracovníky, pomocnou pracovní sílu, ale také elektrikáře či zaměstnance dodavatelů. Po vybavení následují úklidové práce a vizuální kontrola fitness centra.

Tabulka 16: Etapa – Vybavení objektu zařízením [vlastní]

Kód WBS	Název	Doba trvání	Zahájení	Dokončení
1.6	Vybavení objektu zařízením	23 dny	6.5. 19	6.6. 19
1.6.1	Vybavení objektu světlý	10 dny	6.5. 19	17.5. 19
1.6.2	Vybavení objektu hygienickým zařízením	5 dny	13.5. 19	17.5. 19
1.6.3	Vybavení objektu zrcadly	5 dny	13.5. 19	17.5. 19
1.6.4	Vybavení objektu posilovacími stroji	9 dny	20.5. 19	30.5. 19
1.6.5	Vybavení objektu nábytkem	5 dny	23.5. 19	29.5. 19
1.6.6	Vybavení tělocvičny náčiním	3 dny	23.5. 19	27.5. 19
1.6.7	Vybavení objektu soláriem	2 dny	20.5. 19	21.5. 19
1.6.8	Vybavení objektu elektronickým zařízením	3 dny	28.5. 19	30.5. 19
1.6.9	Instalace internetového připojení	1 den	31.5. 19	31.5. 19
1.6.10	Vybavení objektu EET vybavením	1 den	3.6. 19	3.6. 19
1.6.11	Vybavení skladu a baru výživovými doplňky a nápoji	4 dny	30.5. 19	4.6. 19
1.6.12	Úklidové práce	1 den	31.5. 19	31.5. 19
1.6.13	Vizuální kontrola vytvořeného objektu	3 dny	3.6. 19	5.6. 19
1.6.14	Kontrola stavu projektu po vybavení objektu zařízením - milník	0 dny	6.6. 19	6.6. 19

**Propagace společnosti na základě design manuálu** - propagace společnosti po jejím vzniku je plánována ve dvou fázích v rámci etapy. Marketingový specialista je pověřen vedením této etapy, kdy ztvární komunikační strategii, od které se komunikace s veřejností a propagace společnosti odráží. Jsou vytvořeny potřebné elektronické i tištěné propagační prostředky a v jednotlivých fázích jsou po důkladné kontrole zveřejněny, tak aby splnily kýžený cíl.

Tabulka 17: Etapa – Propagace společnosti na základě design manuálu [vlastní]

Kód WBS	Název	Doba trvání	Zahájení	Dokončení
1.7	Propagace společnosti na základě design manuálu	75 dny	11.3. 19	21.6. 19
1.7.1	Definování komunikačních prostředků	5 dny	11.3. 19	15.3. 19
1.7.2	Tvorba elektronických propagačních nástrojů	10 dny	18.3. 19	29.3. 19
1.7.3	Propojení webových stránek s rezervačním systémem dodavatele	1 den	1.4. 19	1.4. 19
1.7.4	Úprava rezervačního systému podle potřeby	3 dny	2.4. 19	4.4. 19
1.7.5	Zviditelnění společnosti pro vyhledávání na internetu	2 dny	25.3. 19	26.3. 19
1.7.6	Tvorba tištěných propagačních prostředků	10 dny	18.3. 19	29.3. 19
1.7.7	Kontrola propagačních prostředků 1. fáze	2 dny	5.4. 19	8.4. 19
1.7.8	Schválení propagačních prostředků ke zveřejnění 1. fáze - milník	0 dny	9.4. 19	9.4. 19
1.7.9	Zveřejnění propagačních prostředků 1. fáze	3 dny	9.4. 19	11.4. 19
1.7.10	Propagace společnosti na sociálních sítích, komunikace s veřejností	51 dny	12.4. 19	21.6. 19
1.7.11	Vytvoření multimediální podpory pro reklamu	5 dny	6.6. 19	12.6. 19
1.7.12	Kontrola propagačních prostředků 2. fáze	2 dny	13.6. 19	14.6. 19
1.7.13	Schválení propagačních prostředků ke zveřejnění 2. fáze - milník	0 dny	17.6. 19	17.6. 19
1.7.14	Zveřejnění propagačních prostředků 2. fáze	3 dny	17.6. 19	19.6. 19

**Předání výstupu projektu** - poslední etapa projektové fáze se zabývá předáním vyhotoveného produktu projektu zadavateli projektu. Prvním bodem je uhrazení veškerých finančních závazků dodavatelům podílejícím se na projektu. Poté je vytvořen oficiální dokument pojednávající o ukončení projektu.

Tabulka 18: Etapa – Předání výstupu projektu [vlastní]

Kód WBS	Název	Doba trvání	Zahájení	Dokončení
1.8	Předání výstupu projektu	13 dny	6.6. 19	25.6. 19
1.8.1	Finanční vypořádání s dodavateli	12 dny	6.6. 19	21.6. 19
1.8.2	Ukončení projektu	1 den	24.6. 19	24.6. 19
1.8.3	Projekt ukončen - milník	0 dny	25.6. 19	25.6. 19

### 7.5.3 Poprojektová fáze

V rámci poprojektové fáze je definována poslední etapa projektu.

**Hodnocení realizovaného projektu** - velmi důležité je sledovat chod vyhotovené společnosti, tedy výstupu projektu a následně zhodnotit do dokumentu data, která by pro budoucí projekty mohla interpretovat klady či nedostatky, kterých je potřeba se vyvarovat při realizaci dalších projektů.

Tabulka 19: Etapa – Hodnocení realizovaného projektu [vlastní]

Kód WBS	Název	Doba trvání	Zahájení	Dokončení
1.9	Hodnocení realizovaného projektu	69 dny	25.6. 19	27.9. 19
1.9.1	Sledování běhu společnosti	64 dny	25.6. 19	20.9. 19
1.9.2	Vytvoření dokumentu po zhodnocení	5 dny	23.9. 19	27.9. 19
1.9.3	Zhodnocení realizovaného projektu - milník	0 dny	27.9. 19	27.9. 19

### 7.5.4 Milníky projektu

V projektu je taktéž důležité definovat milníky, které představují kontrolní body při řešení projektu. Celkem je v projektové struktuře stanoveno 12 milníků, vždy se jedná o úkol s nulovým časovým ohodnocením. Jednotlivé milníky i s daty, kdy by měly být uskutečněny, jsou uvedeny v následující tabulce, která je výstupem z MS Project.

Tabulka 20: Milníky projektu [vlastní]

Název	Dokončení
Odsouhlasení konceptu projektu - milník	13.8. 18
Zahájen projekt - milník	5.9. 18
Kontrola stavu projektu po sestavení týmu a upřesnění cílů projektu - milník	1.11. 18
Schválení projektového plánu – baseline - milník	14.1. 19
Kontrola založení společnosti a vyhledání objektu - milník	11.2. 19
Schválení vizualizace společnosti - milník	11.3. 19
Kontrola stavu projektu po přestavbě objektu - milník	3.5. 19
Kontrola stavu projektu po vybavení objektu zařízením - milník	6.6. 19
Schválení propagačních prostředků ke zveřejnění 1. fáze - milník	9.4. 19
Schválení propagačních prostředků ke zveřejnění 2. fáze - milník	17.6. 19
Projekt ukončen - milník	25.6. 19
Zhodnocení realizovaného projektu - milník	27.9. 19

### 7.5.5 Ganttův diagram projektu

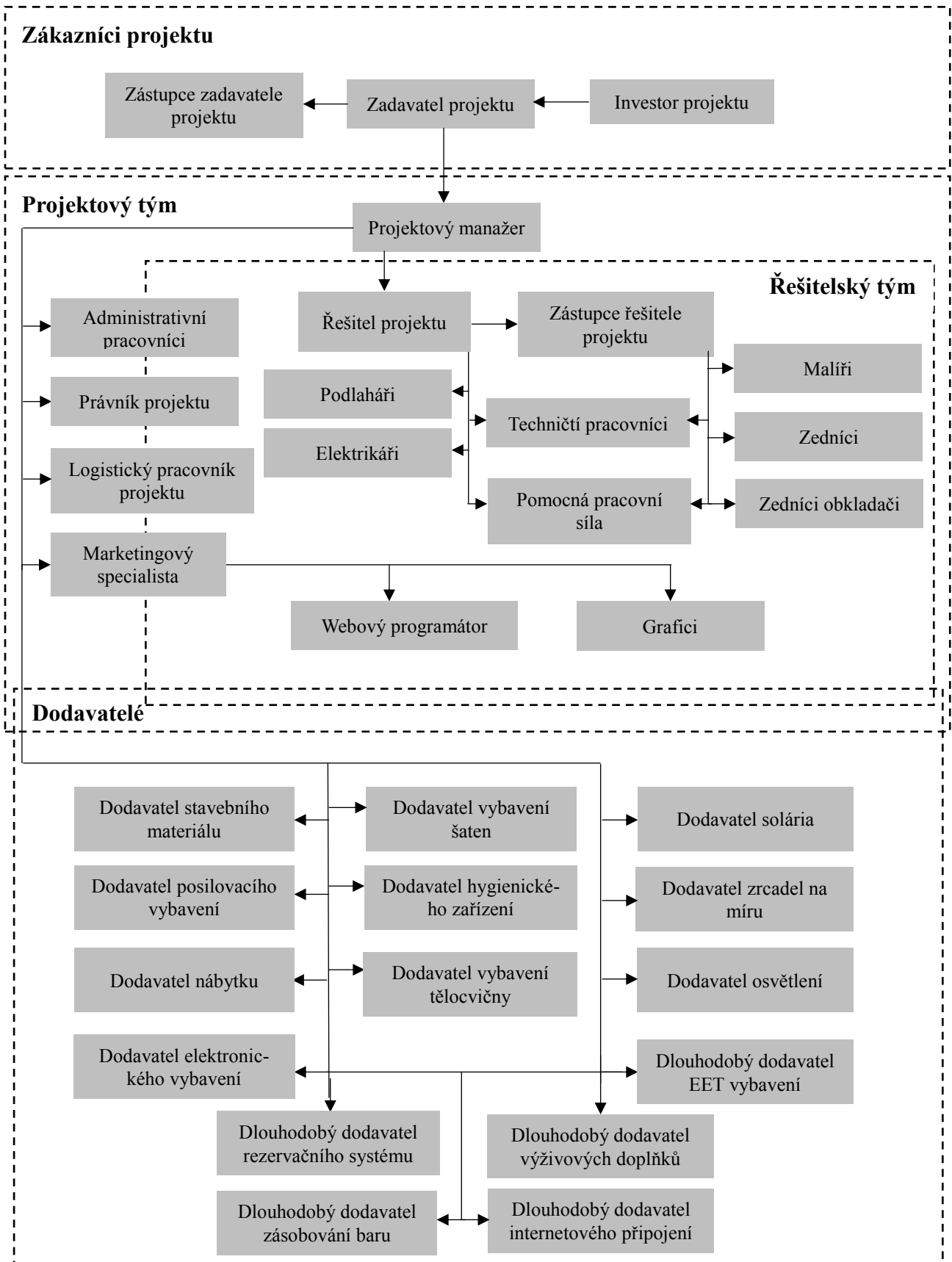
Projekt je ve formě Ganttova diagramu vyobrazen v **příloze č. 4**. Graficky znázorňuje časovou závislost jednotlivých úkolů, které je nutné provést za účelem vzniku výstupu projektu. Dále Ganttův diagram názorně značí relace mezi úkoly, tedy jejich návaznost. V projektu vzniká kritická cesta (ve výstupních snímcích červené pruhy), jedná se o nejdelší cestu projektu, z čehož vyplývá, že určuje délku plánovaného projektu. Aby byl projekt dokončen v plánovaném čase, musí být aktivity nacházející se na kritické cestě realizovány bez časových prodlev, je tedy nutné tyto aktivity brát na zřetel. Ganttův diagram je vytvořen v rámci projektu v MS Project, který projektovému manažerovi v grafické podobě umožňuje sledovat a značit průběh realizace projektu.

## 7.6 Lidské zdroje

Projekt je zahájen zadavatelem projektu se souhlasem investora projektu na základě předloženého konceptu projektu a potřebných marketingových analýz, které vypracuje zástupce zadavatele projektu. Pro řízení projektu je zvolen projektový manažer, který má za úkol nalézt optimální řešení projektu, jež bude realistické, avšak k tomu potřebuje nejprve sestavit kvalifikovaný projektový tým. Nedílnou součástí jsou dodavatelé, bez jejich působnosti nelze projekt realizovat. V rámci projektového týmu pro skutečnou realizaci projektu je nutné sestavit také řešitelský tým, který bude veden řešitelem projektu a zástupcem řešitele projektu. Řešitel projektu bude zvolen manažerem projektu a následně jmenuje svého zástupce, se kterým si rozdělí úkoly.

Pro upřesnění vztahů mezi zainteresovanými stranami projektu je vytvořeno schéma, ve kterém jsou vyobrazeni jednotliví pracovníci popřípadě pracovní skupiny a pomocí šipek jsou znázorněny autoritní vztahy, aby v průběhu realizace projektu nedošlo k problémům. Schéma je vytvořeno přímo v MS Word, na jeden list A4 za účelem přehlednosti. Jelikož v rámci projektu je řešitelský tým součástí týmu projektového, je nutné naznačit taktéž provázanost jednotlivých celků. Dodavatelé jsou nezbytnou složkou pro projekt, jako celek spolupracují s projektovým i řešitelským týmem projektu. Zákazníci projektu komunikují převážně s projektovým manažerem, avšak jejich působnost při realizaci je taktéž nutná pro splnění jejich očekávání. Důležité je také blíže slovně představit zainteresované strany projektu, slovní identifikace se nachází pod schématem.





Obrázek 4: Schéma zainteresovaných stran projektu [vlastní]

### Zákazníci projektu

Zákazníkem projektu a zároveň jejím zadavatelem je osoba, která má o výstup projektu zájem za účelem výstupní produkt projektu využívat k dosažení zisku. V řešeném projektu výstup představuje vytvořenou společnost poskytující sportovní služby, tudíž zákazník projektu chce pomocí řízení projektu dosáhnout výstupu při optimálním využití zdrojů. Nedílnou součástí je investor projektu, který bude spolumajitelem společnosti, ten vkládá finanční prostředky do realizace projektu, s cílem podílet se na jeho výstupu.

### Projektový tým

Pro vytvoření projektového plánu je zadavatelem projektu jmenován **projektový manažer**. Jeho náplní je sestavit projektový tým, který je schopen kooperovat při vytvoření projektového plánu, na jehož základě je možná samotná realizace projektu. Manažer projektu rozpracovává projekt na dílčí činnosti, stanovuje časové odhady včetně jejich změn v průběhu projektu, dále provádí analýzu rizik a sestavuje rozpočet projektu. Projektový manažer je ústředním členem projektového týmu, nese tedy zodpovědnost za řízení celého projektu s cílem dosáhnout požadovaného výstupu. Projektový tým se skládá z následujících členů potřebných pro řešený projekt:

- **Administrativní pracovníci** - celkem jsou v rámci projektového týmu potřeba 4 administrativní pracovníci, jejich náplní je především vyhledat vhodné dodavatele pro daný projekt dle nastolených požadavků. Komunikace s dodavateli a výběr nejvhodnějších dodavatelů, jež splňují kritéria. Dále jsou povinni plnit administrativní činnost potřebnou pro dokumentaci projektu.
- **Právník projektu** - jelikož je v průběhu projektu nutné splnit řadu právních překážek, je do projektového týmu začleněn právník, který obstará veškeré smluvní vztahy s dodavateli podílejícími se na projektu, aby nevznikaly komplikace. Právník projektu bude využit i při samotné realizaci, bude zastřešovat průběh projektu po právní stránce.
- **Logistický pracovník projektu** - projekt je zatížen řadou dodávek, které musí být při jeho realizaci optimálně řízeny, tak aby nevznikaly prodlevy, popřípadě se nekupily jednotlivé dodávky již v prostorech objektu fitness centra. Po vybrání dodavatelů je úkolem logistického pracovníka vytvořit plán pro řízení dodávek, který by měl zajistit dodávky na čas, tedy v době jejich potřeby. Tento člen bude taktéž působit i při samotné realizaci a hlídat průběh dodávek projektu.

- **Marketingový specialista** - do projektového týmu je taktéž zařazen pracovník, který objektivně posoudí předprojektové marketingové analýzy. Dále bude využit při samotné realizaci projektu, jelikož je vhodné brát v potaz i pohled z hlediska marketingu, například při stanovení loga společnosti, avšak důležitou roli představuje v etapě projektu č. 7, která je zaměřena na propagaci vytvořené společnosti.

### Řešitelský tým

Pro realizaci projektu je nutné sestavit řešitelský tým, který bude působit pod projektovým týmem. Zprvu bude projektovým manažerem zvolen **řešitel projektu**, který má za úkol sestavit a vést řešitelský tým projektu. Pro optimální vedení řešitelského týmu je potřeba vybrat také **zástupce řešitele projektu**, který bude zodpovídat za část realizace projektu. Řešitelé projektu vytvoří technickou dokumentaci objektu fitness centra ihned po schválení vhodných prostor. Technická dokumentace je velmi důležitá pro realizaci projektu. Řešitel projektu bude informovat a konzultovat průběh realizace projektu s projektovým manažerem, který je jeho nadřízeným. Řešitelský tým je složen z odpovědných pracovníků nezbytných pro vykonání pracovních bloků a jednotlivých činností, které jsou definovány v projektovém plánu, a to ve stanovených termínech. Při realizaci projektu budou působit i členové projektového týmu. Řešitelský tým bude dále složen z následujících pracovníků:

- Grafiků - 4 osoby;
- Zedníků - 6 osob;
- Zedníků obkladačů - 2 osoby;
- Elektrikářů - 2 osoby;
- Malířů - 4 osoby;
- Podlahářů - 6 osob;
- Technických pracovníků - 6 osob;
- Pomocných pracovníků - 6 osob;
- Webového programátora - 1 osoba.

### Dodavatelé

Nezbytnou součástí pro realizaci projektu, ale také pro chod společnosti, která je výstupem projektu, jsou dodavatelé. Celkem je potřeba pro realizaci obstarat 10 odlišných dodavatelů

pro zajištění materiálu a potřebného vybavení fitness centra, dalších 5 dodavatelů je potřebných pro dlouhodobou spolupráci se společnostmi. Dodavatelé jsou vybráni na základě definovaných kritérií:

- Kvalita a cena nabízených produktů;
- Dodací podmínky - dodací lhůta a způsob dopravy;
- Platební podmínky - splatnost faktur;
- Přijatelné smluvní podmínky;
- Záruční podmínky - záruční doba a servisní služby;
- Úroveň jednání.

Pro realizaci projektu jsou potřeba dodavatelé:

- stavebního materiálu;
- posilovacího vybavení;
- nábytku;
- vybavení šaten;
- hygienického zařízení;
- vybavení tělocvičny;
- solária;
- elektronického zařízení;
- zrcadel na míru;
- osvětlení.

Pro dlouhodobou spolupráci je nutné zajistit dodavatele:

- výživových doplňků;
- rezervačního systému;
- zásobování baru;
- internetového připojení;
- poskytujícího služby a servis EET vybavení.

### 7.6.1 Odpovědnost zainteresovaných stran na projektu

MS Project nabízí využití grafické interpretace v podobě vyšší vrstvy Ganttova diagramu, kdy jsou k dané činnosti přiděleny osoby, které se na ní podílejí. Grafická podoba zobrazení odpovědnosti účastníků projektu je výhodná pro projektového manažera, který má možnost přímo vidět, kdo se na jakém úkolu podílí a s přihlédnutím k vytvořenému schématu zainteresovaných stran jsou jasné i bližší údaje, tedy kdo dané pracovníky či skupinu řídí a je zodpovědný za daný úkol. Jednotlivé výstupní snímky vrstvy odpovědnosti Ganttova diagramu jsou vloženy do **přílohy č. 5**.

### 7.7 Analýza rizik

Projekt mohou ohrozit různá rizika, která představují určitou hrozbu. Manažer projektu je povinen provést analýzu rizik a identifikovat rizika, která opravdu pro řešený projekt hrozbu představují. Nalezená rizika je potřeba posoudit, tedy odhadnout pravděpodobnost jejich vzniku a následně předpokládaný dopad, který by měly na realizovaný projekt. Pro řešený projekt je zvolena kvantitativní metoda odhadu, na základě které je vypočtena výsledná hodnota rizika, jež je směrodatná pro manažera projektu. Pro přehlednost jsou zaznamenána podstatná rizika do registru rizik ve formě tabulky, která je vytvořena v softwaru MS Excel a její výstup je vložen níže.

Tabulka 21: Registr rizik [vlastní]

ID	Název rizika	Popis rizika	Pravděpodobnost vzniku rizika v %	Předpokládaný dopad rizika (1 - 10)	Hodnota rizika
1	Sestavení projektového týmu	Nevhodný výběr členů projektového a řešitelského týmu projektu	10	5	50
2	Dodavatelé potřební k realizaci projektu	Problém s vyhledáním vhodných dodavatelů podílejících se na projektu	20	7	140
3	Rozpočet projektu	Podhodnocené finanční odhady činností projektu	15	9	135
4	Komunikace zainteresovaných stran projektu	Nedostatečná komunikace zainteresovaných stran projektu	20	5	100
5	Problém s koordinací dodávek od dodavatelů	Při nedodržení termínu dodávek by mohlo dojít k nahromadění materiálu či zařízení, nebo naopak by mohly vznikat nepříznivé prodlevy při realizaci projektu.	20	8	160

ID	Název rizika	Popis rizika	Pravděpodobnost vzniku rizika v %	Předpokládaný dopad rizika (1 - 10)	Hodnota rizika
6	Zajištění prostor pro vybudování výstupu projektu	Problém s vyhledáním či sjednáním optimálních prostor dle požadovaných kritérií k pronájmu za účelem realizace fitness centra	40	10	400
7	Vytvoření objednávek pro jednotlivé dodavatele	Chyba při vytvoření objednávek potřebných k realizaci a vybavení fitness centra	5	8	40
8	Definování Corporate designu a loga společnosti	Nevhodně vytvořený Corporate design a logo společnosti	15	5	75
9	Přestavba objektu	Komplikace při stavebních zásazích při přestavbě objektu podle předem vytvořeného 3D návrhu a na základě technické dokumentace řešitelů projektu	30	8	240
10	Vybavení objektu zrcadly	Poškození zrcadel při jejich umístění na místo definované vizualizací	24	8	192
11	Vybavení objektu posilovacími a kardio stroji	Poškození při manipulaci či sestavení posilovacích a kardio strojů určených k zařazení budovy fitness centra	10	10	100
12	Uvedení společnosti na trh	Nevhodné zpracování propagačních prostředků a komunikační strategie, neoslovení na veřejnost s příznivým dopadem	20	7	140
13	Onemocnění pracovníků	Neschopnost pracovníka účasti práce na činnosti z důvodu nemoci	1	9	9

Pro identifikovaná rizika nacházející se v registru rizik je nutné zpracovat potřebná opatření, která mohou snížit dopad rizika při jejich vzniku nebo je dokonce eliminovat. V některých případech je vhodné najít opatření, které sníží pravděpodobnost vzniku daného rizika. Vypočtená hodnota jednotlivých rizik zaznamenaných v registru rizik značí, která rizika jsou pro projekt nejvíce nebezpečná, a je nutné jim věnovat dostatečnou pozornost při tvorbě opatření. Ošetření rizik je zaznamenáno do tabulky, jež se nachází níže, posouzeným rizikům je v registru rizik přiděleno jedinečné identifikační číslo (ID rizika), podle kterého lze jasně přiřadit vytvořená opatření.

Tabulka 22: Vytvořená opatření rizik [vlastní]

ID rizika	Opatření rizika
1	Základem je vhodný výběr projektového manažera, který má dostatek zkušeností se sestavením a vedením projektového týmu nabytých z předchozích projektů.
2	Dodavatele projektu je nutné volit na základě stanovených kritérií projektového manažera, která si pracovníci projektového týmu, jimž byl daný úkon přidělen, pečlivě nastudují. V případě, že nebude žádný z vyhledaných dodavatelů splňovat veškerá zadaná kritéria, bude vybrán takový dodavatel, u něhož budou splněna kritéria s největšími prioritami.
3	Při rozpočtu projektu je nutné být připraven na případné komplikace nesoucí navýšení nákladů, z toho důvodu je nezbytné připravit finanční rezervu a pojistit nejnákladnější produkty potřebné pro realizaci výstupu projektu
4	Komunikace zainteresovaných stran projektu musí být podložena definovanými pravidly a zásadami, podle nichž bude komunikace v rámci projektu probíhat. S využíváním pravidel a zásad definovaných projektovým manažerem je zapotřebí souhlas všech zainteresovaných stran.
5	Koordinace dodávek bude zajištěna na základě vytvořeného plánu pro řízení dodávek v přesně stanovených termínech logistickým pracovníkem projektového týmu.
6	Zásadní riziko pro projekt představuje vyhledání a sjednání prostor pro realizaci projektu fitness centra ve městě Otrokovice. Prostory musí splňovat zadaná kritéria, podle nichž bude optimální prostor zvolen. V případě nedostatku volných prostor k dispozici na trhu budou sníženy kritéria, tak aby byl prostor zajištěn.
7	Při vytvoření objednávek se může projevit lidská chybovost či nepozornost, proto je nutné, aby byly všechny objednávky pečlivě překontrolovány řešitelem a zástupcem řešitele projektu pro optimální chod projektu.
8	Pro vytvoření Corporate designu a loga společnosti je nezbytné, aby grafický umělec a grafický návrhář byli schopni splnit zadání v požadované kvalitě. Realizace vize zadavatele projektu musí být dostatečně prokonzultována s účastí marketingového specialisty.
9	Pro přestavbu objektu musí být do řešitelského týmu zvoleni kvalifikovaní pracovníci, kteří jsou schopni práci vykonat ve stanoveném termínu. Práci musí řídit zodpovědný řešitel projektu popřípadě jeho zástupce, kteří nesmí pochybit při vytvoření technické dokumentace objektu. Motivací pro kvalitně odvedenou práci je finanční ohodnocení.
10	Poškození zrcadel při jejich manipulaci může nastat, jelikož se jedná o zrcadla připravená na míru, pak je potřeba zajistit finanční návratnost při poškození, tedy transfer rizika. A dále s dodavatelem zajistit případně možnost expresní objednávky, která by zaručila včasné dokončení etapy projektu.
11	Nejnákladnějším produktem od dodavatele jsou posilovací a kardio stroje, při jejich manipulaci či sestavení by mohlo dojít k jejich poškození, proto je potřeba riziko pojistit, avšak ne v plné výši, pouze částečně, to znamená nejnákladnější vybavení.
12	Aby byla společnost řádně uvedena na trh a veřejnost ji přijala, marketingový specialista by měl optimálně řídit tvorbu propagačních a komunikačních kanálů. Pracovníci podílející se na etapě propagace společnosti musí dodržovat nastolenou strategii.
13	Onemocnění pracovníků je možné řešit případnými náhradníky, popřípadě prací přesčas, tak aby se potřebné činnosti splnily. Samozřejmě za přesčasovou práci by bylo navýšeno finanční ohodnocení zúčastněným pracovníkům.

## 7.8 Rozpočet projektu

Finanční rozpočet projektu sestavuje projektový manažer. Důraz je kladen na přesnost odhadů, avšak je nutné brát na vědomí, že projektový manažer v současné chvíli nemá všechny potřebné údaje. Z tohoto důvodu je nucen při tvorbě dílčích odhadů některé hodnoty navýšit, aby nedošlo k podhodnocení prvotního rozpočtu projektu. Jedná se o stěžejní body

projektu, u nichž by se náklady mohly poměrně razantně lišit. Jedním z těchto stěžejních bodů je velikost a vhodnost prostor, které je nutné při realizaci projektu zajistit pro vytvoření výstupu fitness centra, kde tato kritéria hrají důležitou roli. Na úkor toho je vhodné rozpočet projektu v průběhu realizace sledovat a případně jej upravit dle potřeby.

Veškeré potřebné náklady jsou v podobě zdrojů zadány v softwaru MS Project a přiděleny dané činnosti, které náleží. Pro představu je níže uvedena tabulka, která vyobrazuje celkové náklady na projekt, pro detailní přehled jsou taktéž zobrazeny jednotlivé etapy projektu a náklady potřebné na jejich realizaci. Z výstupní tabulky vyplývá, že celkové náklady jsou v danou chvíli odhadnuty na 5 966 955,00 Kč.

Tabulka 23: Rozpočet projektu [vlastní]

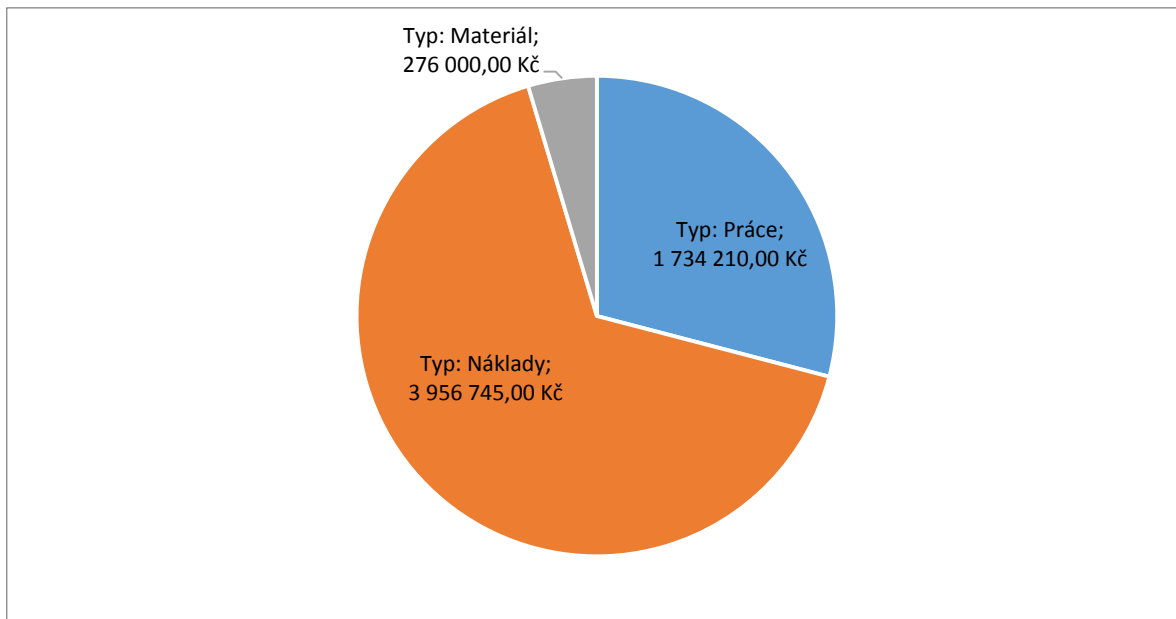
Kód WBS	Název	Náklady
1	Project fitness centra Otrokovice	5 966 955,00 Kč
1.1	Definování projektu	0,00 Kč
1.2	Zahájení projektu	769 150,00 Kč
1.3	Plánování projektu - vytvoření projektového plánu (baseline)	747 400,00 Kč
1.4	Prvotní část realizace	633 520,00 Kč
1.5	Přestavba objektu	692 180,00 Kč
1.6	Vybavení objektu zařízením	2 920 705,00 Kč
1.7	Propagace společnosti na základě design manuálu	132 600,00 Kč
1.8	Předání výstupu projektu	35 000,00 Kč
1.9	Hodnocení realizovaného projektu	36 400,00 Kč

Nákladovost projektu je rozložena do tří složek podle typu zdrojů, jež jsou v rámci projektu využity, jedná se o:

- Práci;
- Náklady;
- Materiál.

Pro vizuální představu je využit výšečový graf, který přehledně poukazuje na poměr mezi jednotlivými složkami využitých zdrojů i s konkrétní finanční hodnotou.





Obrázek 5: Graf rozložení nákladů projektu [vlastní]

Pomocí sloupcového grafu jsou znázorněny náklady na lidské zdroje projektu. Ohodnocení se odvíjí od stanovené hodinové mzdy pracovníků a času strávenému na vyhotovení činností, které jim jsou přiděleny. U některých pracovních profesí je nákladová hodnota stanovena pro více členů, počty pracovníků jsou uvedeny v podkapitole 7.6, zabývající se lidskými zdroji.



Obrázek 6: Graf nákladů na lidské zdroje [vlastní]

## ZÁVĚR

V současnosti je projektový management nesmírně důležitý pro každý podnik. Optimální řízení projektů za účelem vzniku výstupu projektu a naplnění kýžených cílů je podmíněno důsledným plánováním a zpracováním projektové dokumentace. Je nezbytné věnovat projektovému plánu dostatek úsilí a času, aby nebyl samotný projekt ohrožen. V první kapitole teoretické části bakalářské práce byl náležitě objasněn pojem projekt, na což navazuje náplň druhé kapitoly, kde byly čtenáři přiblíženy činnosti projektového řízení a metody, které jsou v rámci nich využívány.

Bakalářská práce byla splněna v plném rozsahu. Cílem bylo zpracování projektového plánu pro vytvoření společnosti poskytující sportovní služby. Avšak velmi důležité bylo vypracování marketingové analýzy situace a ztvárnění marketingové strategie společnosti, což je obsahem páté kapitoly bakalářské práce. Ze zpracované analýzy makroprostředí společnosti vyplývá, že je důležité, vhodně zvolit technologické vybavení společnosti a při realizaci projektu dodržet stanovené normy a zákony. Ekonomický faktor především poukázal na finanční situaci obyvatel města Otrokovice, což ve výsledku pro společnost nepředstavuje velké riziko s přihlédnutím na demografické ukazatele a cílovou skupinu společnosti. Přívětvivé byly taktéž výsledky analýzy trhu a odvětví fitness, ve kterém by společnost měla působit, jelikož popularita fitness na trhu má neustále rostoucí tendenci. Z pohledu mikroprostředí společnosti je trh ve městě Otrokovice stále nenasycený, i přestože se v okolí nachází dvě velmi kvalitní komplexní sportovní zařízení, analýza poptávky jasně poukazuje na velký zájem o komplexní fitness centrum přímo ve městě Otrokovice. Marketingová strategie byla ztvárněna v podobě marketingového mixu, kdy byly jednotlivé čtyři strategie podrobně rozpracovány.

V šesté kapitole bakalářské práce bylo nutné definovat projekt, identifikovat záměr projektu a jeho cíle v podobě metody SMART. Následně byl definován trojimperativ projektu, který jasně vypovídá, že by realizace projektu měla klást důraz na zvýšení rozsahu projektu při maximálním využití přidělených finančních prostředků na úkor prodloužení délky realizace. Pro zaznamenání základních poznatků o projektu byl vytvořen dokument logického rámce.

Návrh projektového plánu byl zpracován v poslední sedmé kapitole bakalářské práce. Samotný projekt byl rozplánován v prostředí softwaru Microsoft Project 2013. Při zpracování projektového plánu byly využity také další softwarové nástroje z řad Microsoft Office –

MS Word, MS Excel. Posledním nástrojem, v němž proběhlo modelování WBS diagramu je RFFlow. Dokumentace projektového plánu je tedy doplněna o výstupní snímky, tabulky a grafy, aby byla zajištěna její komplexnost. V případě většího rozsahu výstupů z MS Project bylo využito příloh bakalářské práce.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. *Projektový management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 372 s. ISBN 80-7169-287-5.
- [2] ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0.
- [3] PITÁŠ, Jaromír. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2: National standard competences of project management version 3.2*. Vyd. 3., dopl. a aktualiz. Brno: Společnost pro projektové řízení, 2012. ISBN 978-80-260-2325-8.
- [4] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016, 421 s. Expert. ISBN 978-80-271-0075-0.
- [5] *Managing successful projects with PRINCE2*. 5th ed. London: TSO, 2009, xii, 327 s. ISBN 978-0-11-331059-3.
- [6] *Úvod do projektového řízení* [online]. 2015 Brno: Regionální stálá konference pro území Jihomoravského kraje, [cit. 2018-01-17]. Ke stažení dostupné z: [www.rskjmk.cz/api/media/110/Úvod+do+projektového+řízení.pdf](http://www.rskjmk.cz/api/media/110/Úvod+do+projektového+řízení.pdf)
- [7] FIALA, Petr. *Řízení projektů*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Oeconomica, 2008, 186 s. ISBN 978-80-245-1413-0.
- [8] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009, 507 s. Expert. ISBN 978-80-247-2848-3.
- [9] DOSKOČIL, Radek. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013, 165 s. ISBN 978-80-7204-863-2.
- [10] *Metodika logického rámce* [online]. 2012 Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, [cit. 2018-01-18]. Dostupné z: [https://www.esfcr.cz/documents/21802/782328/02\\_Metodika\\_logickeho\\_ramce.pdf/b840b4ad-5d37-44c4-ade4-70f663f8047f](https://www.esfcr.cz/documents/21802/782328/02_Metodika_logickeho_ramce.pdf/b840b4ad-5d37-44c4-ade4-70f663f8047f)
- [11] KUNCOVÁ, Martina, Jakub NOVOTNÝ a Radek STOLÍN. *Techniky projektového řízení a finanční analýza projektů nejen pro ekonomy*. Praha: Ekopress, 2016, 219 s. ISBN 978-80-87865-26-2.

- [12] PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a Friedel JOHN. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Praha: Grada, 2007, 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2145-3.
- [13] DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016, 418 s. Expert. ISBN 978-80-247-5620-2.
- [14] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [15] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [16] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [17] KOZÁK, Vratislav a Pavla STAŇKOVÁ. *Marketing I*. Vyd. 4., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 127 s. ISBN 978-80-7318-698-2.
- [18] *Asana* [online]. San Francisco, California, USA: Asana, 2018 [cit. 2018-01-24]. Dostupné z: <https://asana.com>
- [19] *Celoxis* [online]. Pune, India: Celoxis Technologies Pvt., 2018 [cit. 2018-01-24]. Dostupné z: <https://www.celoxis.com>
- [20] *Easy Project* [online]. Praha: Easy Software s.r.o., 2018 [cit. 2018-01-24]. Dostupné z: <https://www.easyproject.cz>
- [21] *Microsoft Project* [online]. Washington: Microsoft Corporation, 2018 [cit. 2018-01-24]. Dostupné z: <https://products.office.com>
- [22] *ProjectManager.com* [online]. Austin, Texas, USA: ProjectManager.com, 2018 [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <https://www.projectmanager.com>
- [23] *Teamgantt* [online]. Lutherville-Timonium, Maryland, USA: TeamGantt, 2018 [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <https://www.teamgantt.com>
- [24] *ZOHO Projects* [online]. Pleasanton, California, USA: Zoho Corporation Pvt., 2018 [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <https://www.zoho.eu/projects/>
- [25] *Otrokovice* [online]. Otrokovice, ČR, 2018: Město Otrokovice, [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.otrokovice.cz>
- [26] *Místopisný průvodce* [online]. Valašské Meziříčí, ČR, 2018: WANET s.r.o., [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <https://www.mistopisy.cz/>

- [27] *Počty obyvatel v obcích* [online]. 2018 Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/statistiky-pocty-obyvatel-v-obcich.aspx>
- [28] *Český statistický úřad* [online]. ČSÚ, ©2018 [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz>
- [29] *Kurzy.cz* [online]. Kurzy.cz s r.o., ©2000 – 2018 [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: <https://prace.kurzy.cz>
- [30] *Podnikatel.cz* [online]. Internet Info, s.r.o., ©2007 – 2018 [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/>
- [31] *Práce pro právníky* [online]. JOB ARENA, s.r.o., ©2018 [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <http://www.pracepropravniky.cz>
- [32] *GDPR* [online]. Mgr. Eva Škorničková, ©2018 [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/>
- [33] *Česká komora fitness* [online]. Česká komora fitness, o.s., ©2018 [cit. 2018-02-17]. Dostupné z: <http://komorafitness.cz/>
- [34] *Studio active beauty* [online]. Barbora Zdráhalová, ©2012 [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: <http://www.active-beauty.cz/>
- [35] *BESI - fitness* [online]. Jan Vlček, ©2018 [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: <http://www.besifitness.cz>
- [36] *Vaše fitness Otrokovice* [online]. Bc. Dagmar Vavříková, ©2018 [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: <https://www.vasefitnessotrokovice.cz>
- [37] *Centrum Slavia* [online]. Slaviamotor s.r.o., ©2011 [cit. 2018-02-19]. Dostupné z: <https://centrumslavia.webnode.cz/>
- [38] *Firmy.cz* [online]. Seznam.cz, a.s., ©1996–2018 [cit. 2018-02-19]. Dostupné z: <https://www.firmy.cz>
- [39] *Gym Napajedla* [online]. Gym Napajedla s.r.o., ©2018 [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: <http://www.gymnapajedla.cz/>
- [40] *Sportcentrum Malenovice* [online]. Bc. Jiří Kilhof, ©2015 [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: <http://www.sportcentrummalenovice.cz/>
- [41] *Druhy cvičení* [online]. Cestovní kancelář CK Lenka s.r.o., ©2018 [cit. 2018-02-23]. Dostupné z: <https://www.cklenka.cz>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

IPMA	International Project Management Association
PMI	Project Management Institute
PMBOK	A Guide to the Project Management Body of Knowledge
PRINCE2	PRojects IN Controlled Environments
OGC	Office of Government Commerce
ISO	International Organization for Standardization
SMART	Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Time-bound
WBS	Work Breakdown Structure
PERT	Program Evaluation and Review Technique
TM	Time management
CF	Cash flow
RIPRAN	RIsk PRoject ANalysis
PEST	Political, Economic, Social, Technological
PESTEL	Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal
SLEPT	Social, Legal, Economic, Political, Technological
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
4P	Product, Price, Promotion, Place
SaaS	Software as a Service
GB	Gigabyte
Kč	Koruna česká
EUR	Euro
ČSN	Česká technická norma
DPH	Daň z přidané hodnoty
GDPR	General Data Protection Regulation

BOSU® Balance Trainer

TRX Training Resistance Exercise

MS Word Microsoft Word

MS Excel Microsoft Excel

MS Project Microsoft Project



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Trojimperativ projektu [8], upr. Kožíšek .....	21
Obrázek 2: Trojimperativ projektu [vlastní] .....	74
Obrázek 3: Hierarchická struktura činností řešeného projektu (WBS) [vlastní] .....	79
Obrázek 4: Schéma zainteresovaných stran projektu [vlastní] .....	89
Obrázek 5: Graf rozložení nákladů projektu [vlastní] .....	97
Obrázek 6: Graf nákladů na lidské zdroje [vlastní] .....	97

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: SMART metoda [4], upr. Kožíšek.....	26
Tabulka 2: Metoda logického rámce [8], upr. Kožíšek .....	28
Tabulka 3: Metody síťové analýzy [7], upr. Kožíšek .....	33
Tabulka 4: Kategorie ABC analýzy [2], upr. Kožíšek.....	35
Tabulka 5: Klasifikace softwarových nástrojů [5], upr. Kožíšek .....	46
Tabulka 6: Marketingový mix [14], upr. Kožíšek .....	51
Tabulka 7: Klasifikace představených nástrojů projektového řízení [vlastní] .....	58
Tabulka 8: Stanovení cílů projektu metodou SMART [vlastní].....	73
Tabulka 9: Logický rámec řešeného projektu [vlastní] .....	75
Tabulka 10: Časová náročnost projektu [vlastní] .....	80
Tabulka 11: Etapa – Definování projektu [vlastní] .....	81
Tabulka 12: Etapa – Zahájení projektu [vlastní] .....	81
Tabulka 13: Etapa – Plánování projektu [vlastní] .....	82
Tabulka 14: Etapa – Prvotní část realizace [vlastní].....	84
Tabulka 15: Etapa – Přestavba objektu [vlastní] .....	84
Tabulka 16: Etapa – Vybavení objektu zařízením [vlastní] .....	85
Tabulka 17: Etapa – Propagace společnosti na základě design manuálu [vlastní].....	86
Tabulka 18: Etapa – Předání výstupu projektu [vlastní].....	86
Tabulka 19: Etapa – Hodnocení realizovaného projektu [vlastní] .....	87
Tabulka 20: Milníky projektu [vlastní].....	87
Tabulka 21: Registr rizik [vlastní].....	93
Tabulka 22: Vytvořená opatření rizik [vlastní].....	95
Tabulka 23: Rozpočet projektu [vlastní] .....	96

**SEZNAM PŘÍLOH**

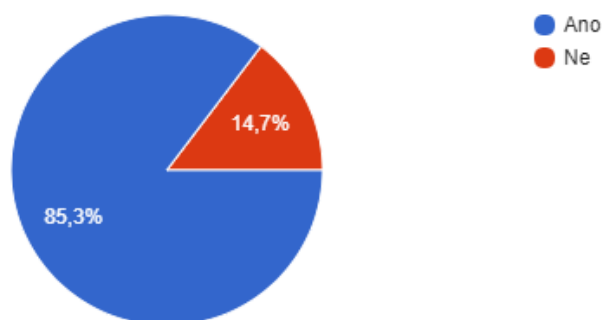
- P I Zpracování dotazníkového šetření pro analýzu zákazníků
- P II Ceník nabízených produktů společnosti
- P III Časová osa projektu
- P IV Ganttův diagram projektu
- P V Vrstva Ganttova diagramu – odpovědnost členů projektového týmu

## PŘÍLOHA P I: ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ PRO ANALÝZU ZÁKAZNÍKŮ

První otázka dotazníku byla vytvořena s cílem stanovit potencionální zájem o společnost, jež by ve městě Otrokovice poskytovala sportovní služby. Celkový počet dotázaných je tak rozdělen dle počtu odpovědí. V případě, že respondent projeví zájem, tedy odpoví na otázku ANO, pokračuje v dotazníku, aby bylo možné o potencionálních zájemcích zjistit bližší informace pro specifikaci poskytovaných služeb.

### Uvítali byste možnost sportovního vyžití v podobě fitness centra v Otrokovicích?

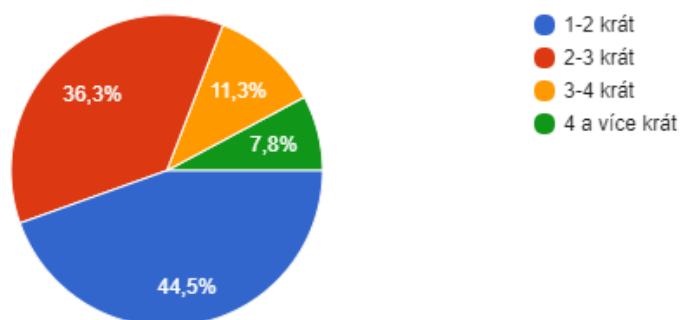
300 odpovědí



Z celkového počtu 300 respondentů projeví zájem o fitness centrum v Otrokovicích 85,3 %, což činí 256 respondentů. Zbýlých 14,7 %, tedy 44 dotázaných o daný podnik neprojeví svůj zájem.

### Kolikrát týdně byste fitness centrum navštěvovali?

256 odpovědí

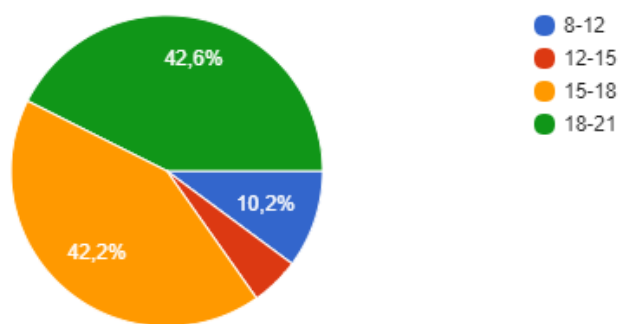


Jestliže projeví zájem 256 respondentů, pak z grafu vyplývá, že největší část 44,5 % pokrývají spíše rekreační sportovci, kteří by fitness centrum pravděpodobně navštěvovali

jednou až dvakrát týdně. Druhou taktéž četnou část tvoří 36,3 % dotázaných, jsou to osoby s větší potřebou sportovní aktivity, jejich možná návštěvnost se pohybuje v rozmezí mezi dvěma až třemi dny v týdnu. Méně zastoupena je odpověď tří až čtyř návštěv fitness centra v týdnu, kterou zvolilo 29 účastníků marketingového výzkumu. Poslední možnost čtyři a více krát byla zaznamenána u 20 respondentů. I přestože poslední dvě možnosti jsou zastoupeny nižším počtem odpovědí, ve městě Otrokovice se nachází i sportovní nadšenci, kteří fitness a sportovní aktivity vyžadují ve vyšším měřítku.

### V jakém čase byste obvykle fitness centrum využívali?

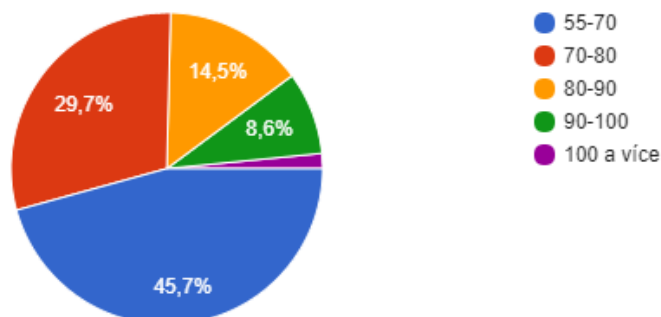
256 odpovědí



Z grafu lze velmi jasně vysledovat, že největší vytížení fitness centra by bylo v odpoledních a večerních hodinách. Téměř shodné obsazení mají odpovědi časového intervalu mezi 15-18 hodinou, jež byla zodpovězena 108 respondenty a tvoří 42,2 % a časového intervalu mezi 18-21 hodinou s celkovými 109 odpověďmi dotázaných, což činí 42,6 %. Možnost využít fitness centra by v ranních hodinách mezi 8-12 upřednostnilo 26 osob, tedy 10,2 %. V době mezi 12-15 hodinou není o sportovní vyžití příliš velký zájem, tato možnost byla zvolena jen 13 respondenty.

## Jakou výši částky (Kč) považujete za optimální pro vstup do posilovny?

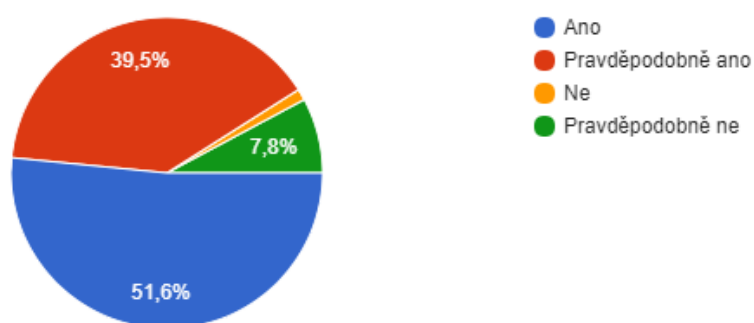
256 odpovědí



Z pohledu na případnou cenovou strategii služeb je nutné zjistit, jakou výši vstupného jsou lidé za dané služby ochotni zaplatit. Z dotazníkového šetření lze zaznamenat, že největší část 45,7 % dotázaných, jež projevila zájem o společnost, si představuje ceny co nejnižší, tedy možnost kdy se cena pohybuje od 55 do 70 Kč za jeden vstup do posilovny. Celkem zde spadá 117 respondentů. Rozmezí cen 70-80 Kč považuje 76 osob z dotazníkového šetření za optimální. S vyšší cenou mezi hranicí 80-90 Kč by nemělo problém 14,5 %, což činí 37 dotázaných. Poslední dvě možnosti oslovily v součtu 26 respondentů, jedná se o ceny nad 90 Kč a více za jedno vstupné.

## Využili byste možnost zakoupení permanentek?

256 odpovědí

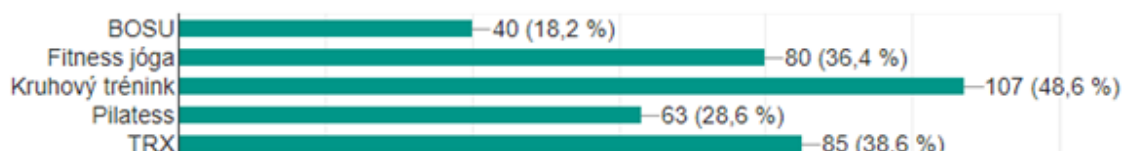


Možnost zvýhodněné ceny při jednorázovém předplacení více vstupů ve formě permanentek by využila větší polovina respondentů, jedná se o 132 dotázaných. V případě 101 respondentů je na zvážení, zda by si permanentku zakoupili, proto zvolili možnost pravděpodobně ano. Celkem 23 dotázaných by nejspíše nemělo o zvýhodněné vstupné zájem.

Dobrovolná otázka za účelem zjištění sportovních aktivit, o které by obyvatelé města Otrokovice mohli projevit zájem. Respondenti mohli zvolit i více odpovědí, popřípadě uvést vlastní návrhy.

### Jaké doplňkové sportovní aktivity by pro vás byly atraktivní?

220 odpovědí

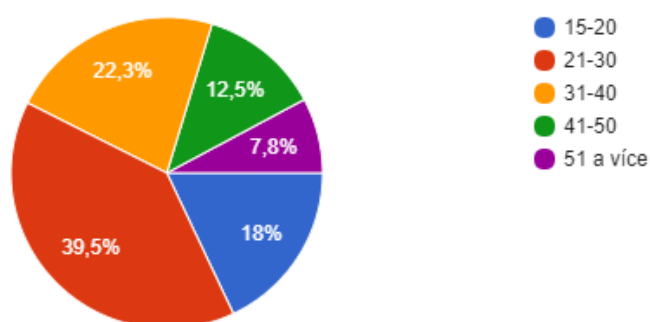


V pruhovém grafu je možné vidět názvy sportovních lekcí a počet potencionálních zájemců. Dále bylo uvedeno několik jiných sportů či aktivit, které jsou atraktivní z pohledu dotázaných, pro příklad budou vypsány opakující se a počet respondentů, který je uvedl.

- Spinning 5 krát
- Alpinning 4 krát
- Box 2 krát
- Fitbox 2 krát

### Jaký je váš věk?

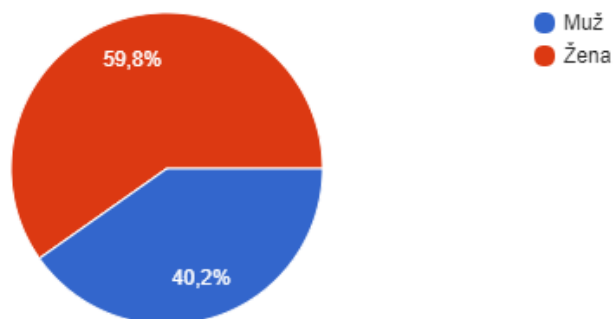
256 odpovědí



V grafu je možné sledovat věkové rozpoložení respondentů. Patrné je, že největší část pokrývají lidé v rozmezí 21-30 let, celkem jich je 101. Dále jsou v obdobném množství obsaženy skupiny 31-40 let (57 respondentů) a 15-20 let (46 respondentů). V případě rozmezí 41-50 let projevilo zájem o fitness centrum 32 obyvatel města Otrokovice a okolí. Poslední kategorie definuje věkový limit nad 51 let, v ní zájem o sportovní vyžití ve městě Otrokovice postrádá 20 dotázaných.

## Vaše pohlaví?

256 odpovědí



Vyšší četnost při dotazníkovém šetření je patrná u žen, které jsou zastoupeny téměř 60 % a muži zbylými 40 %.



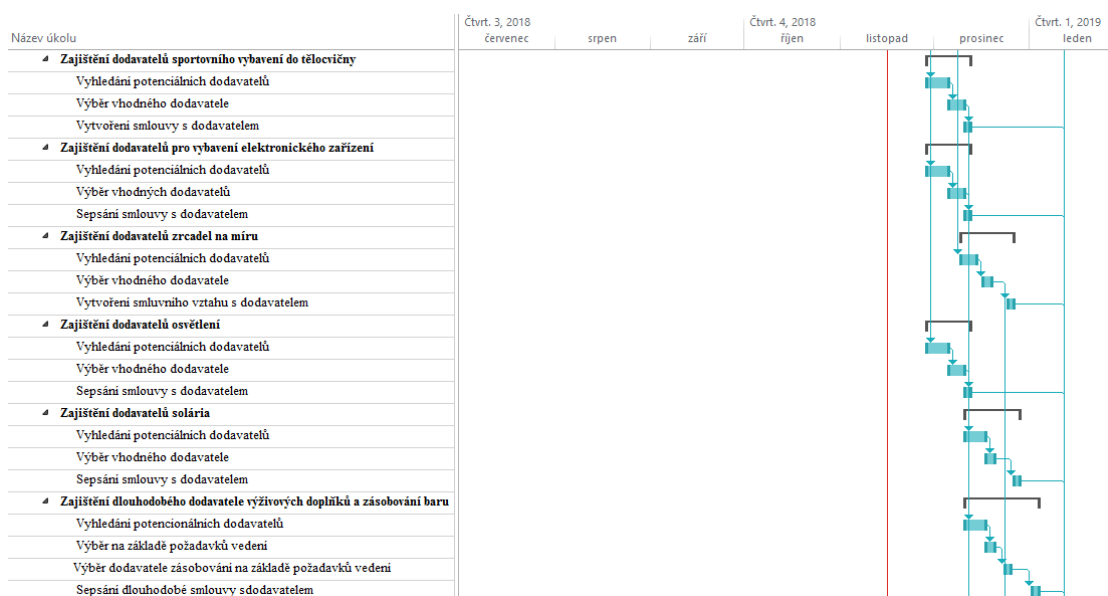
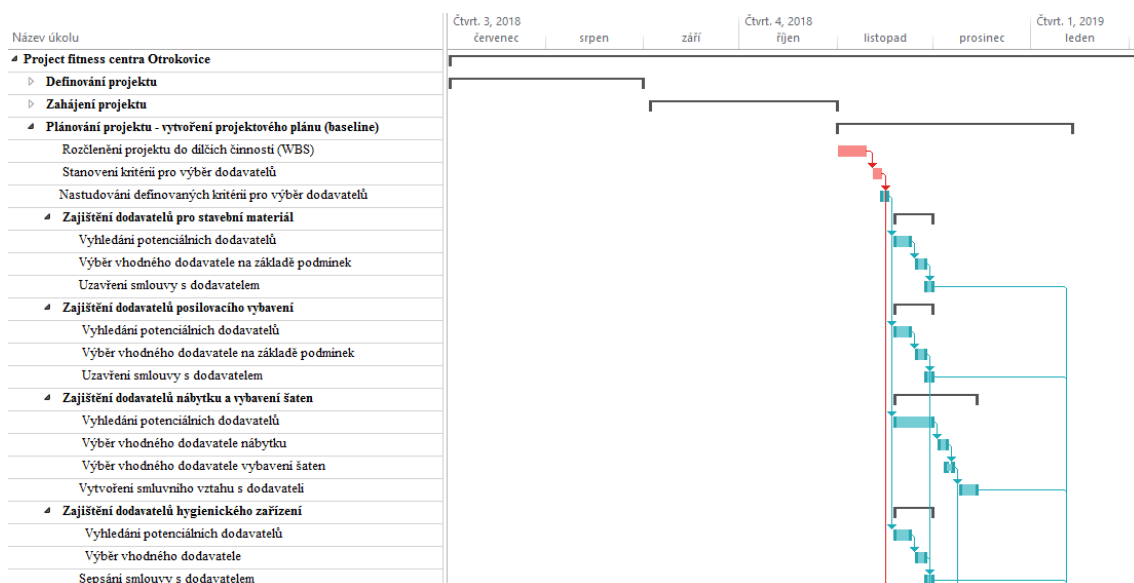
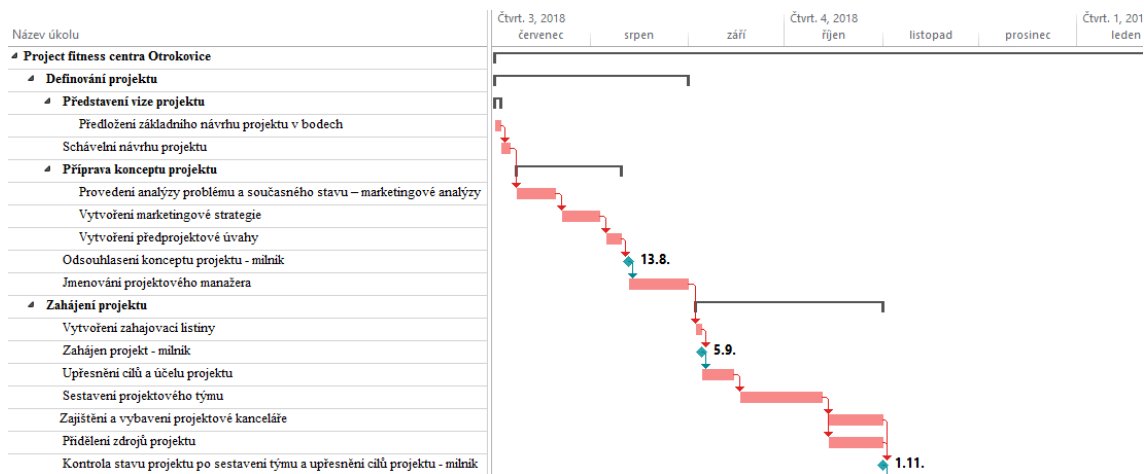
## PŘÍLOHA P II: CENÍK NABÍZENÝCH PRODUKTŮ SPOLEČNOSTI

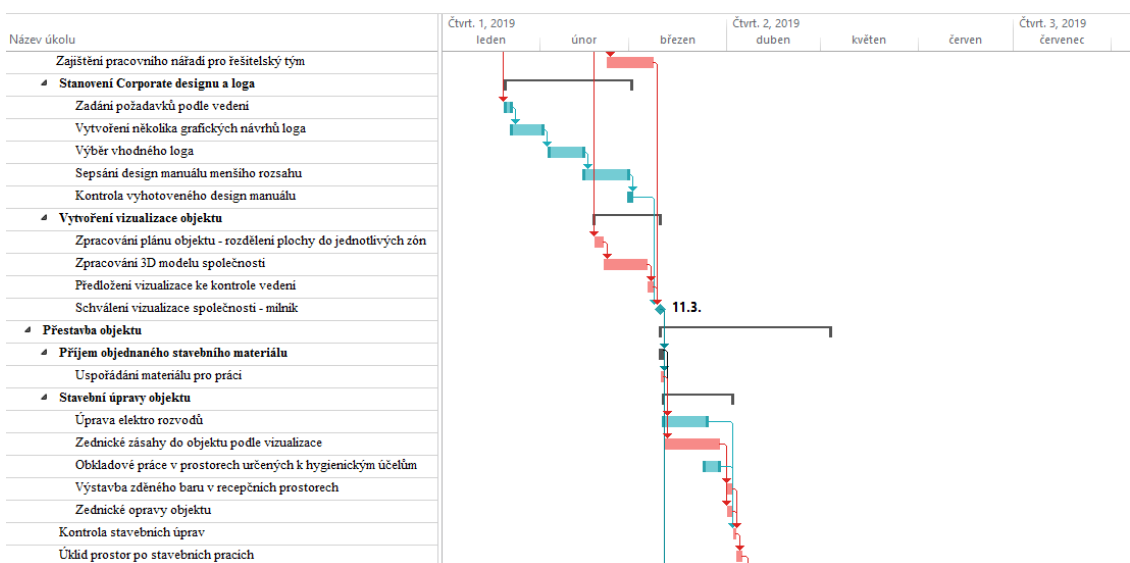
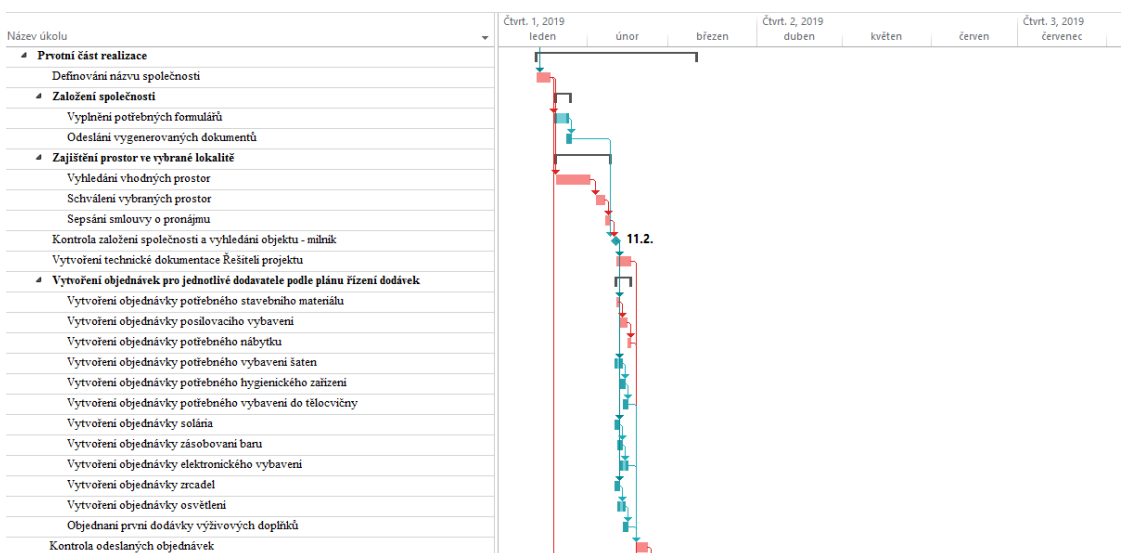
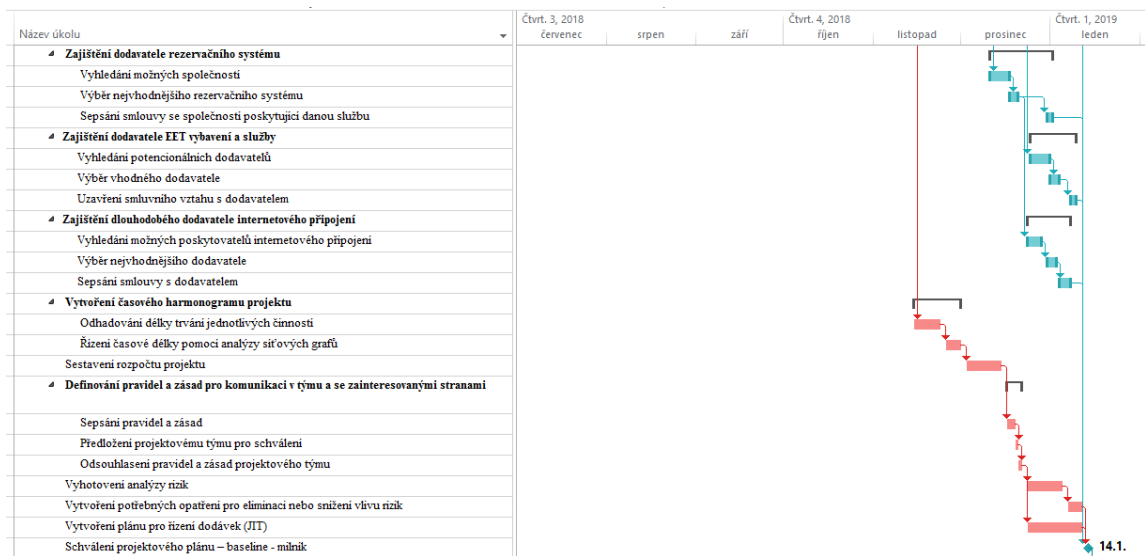
<b>Posilovna</b>		<b>Cena</b>	<b>Cena STUDENT</b>
Jednorázový vstup		85 Kč	65 Kč
Permanentka 10 vstupů (platí rok od zakoupení)		650 Kč	500 Kč
Měsíční permanentka (neomezená)		650 Kč	550 Kč
Čtvrtletní permanentka (neomezená)		1 800 Kč	-
Půlroční permanentka (neomezená)		3 250 Kč	-
Roční permanentka (neomezená)		5 500 Kč	-
<b>Lekce</b>	<b>Délka</b>	<b>Cena za osobu</b>	<b>Cena STUDENT za osobu</b>
BOSU	60 minut	95 Kč	85 Kč
Fitbox	60 minut	110 Kč	100 Kč
Fitness jóga	60 minut	95 Kč	85 Kč
Kruhový trénink	60 minut	95 Kč	85 Kč
Pilatess	60 minut	95 Kč	85 Kč
TRX	60 minut	95 Kč	85 Kč
<b>Zvýhodnění lekce</b>	<b>Počet lekcí</b>	<b>Cena</b>	<b>Cena STUDENT</b>
Permanentka měsíční	10	850 Kč	760 Kč
Permanentka čtvrtletní	30	2 550 Kč	2 250 Kč
<b>Osobní trenér</b>		<b>Cena</b>	
Jedna osoba (vstup do posilovny v ceně)		350 Kč	
Permanentka 10 vstupů		3 000 Kč	
<b>Výživové poradenství</b>		<b>Cena</b>	
Konzultace 60 minut		400 Kč	
Sestavení jídelního plánu		Dohodou	
<b>Další služby</b>		<b>Cena</b>	
Solárium		10 Kč / min.	
<b>Výživové doplňky na baru</b>		<b>Cena</b>	
Iontový nápoj		10 Kč	
Proteinový koktejl		35 Kč	
Sacharidový koktejl		35 Kč	
Předtréninkový přípravek		30 Kč	
Carnitinové nápoje		30 Kč	
Tyčinky (proteinové, sacharidové)		30 Kč	
<b>Nápojový lístek</b>		<b>Cena</b>	
Minerální voda		20 Kč	
Espresso		35 Kč	
Cappuccino		35 Kč	
Ovocný čaj		20 Kč	
Zelený čaj		25 Kč	
Džus		20 Kč	

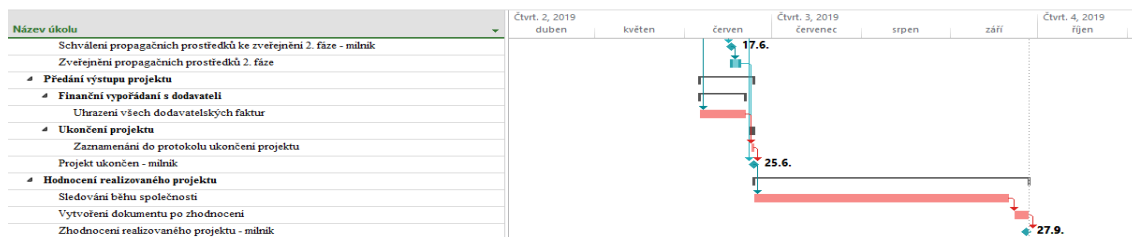
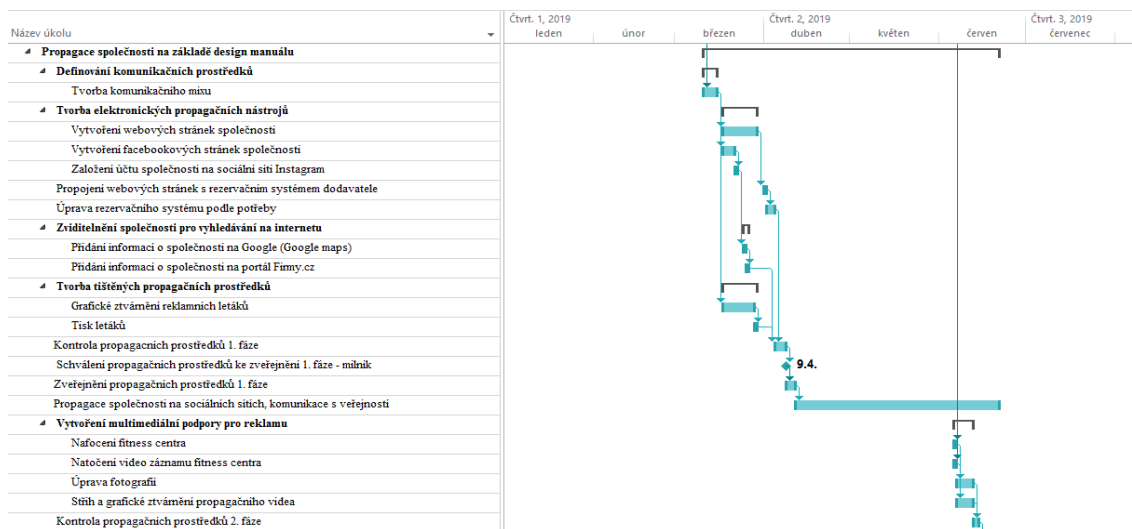
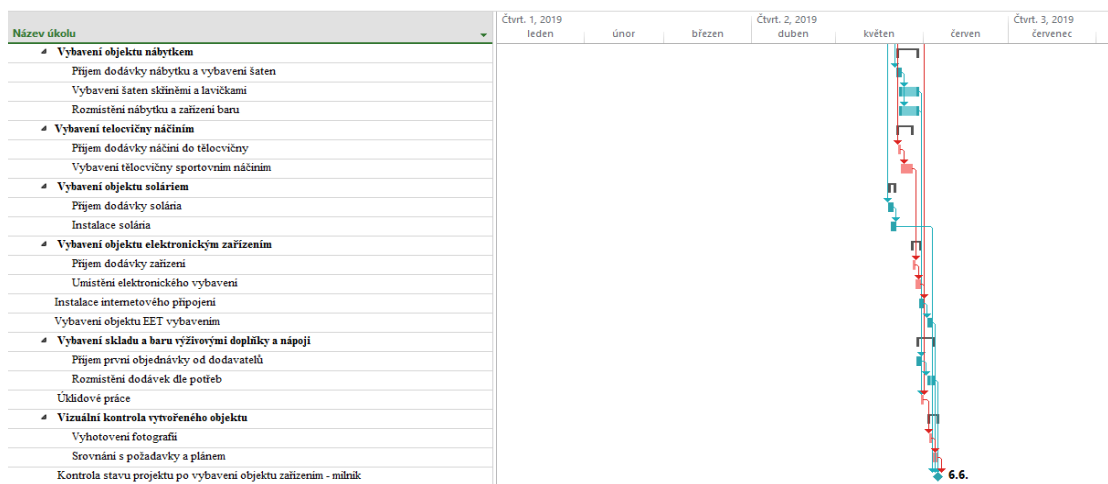
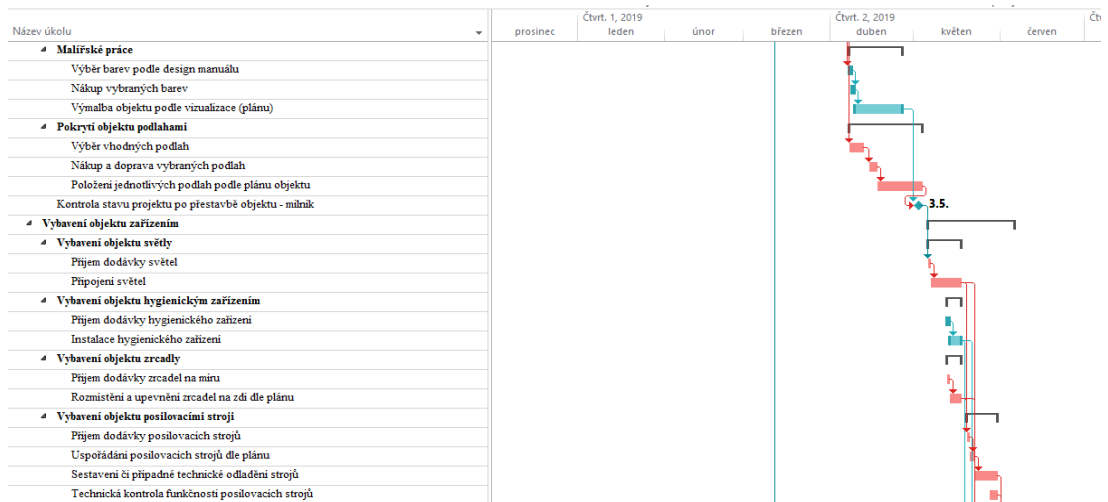
# PŘÍLOHA P III: ČASOVÁ OSA PROJEKTU



# PŘÍLOHA P IV: GANTTŮV DIAGRAM PROJEKTU







# PŘÍLOHA P V: VRSTVA GANTTOVA DIAGRAMU - ODPOVĚDNOST ČLENŮ PROJEKTOVÉHO TÝMU

Procenta zobrazená v hranatých závorkách u jednotlivých lidských zdrojů značí počet potřebných pracovníků určité profese pro danou činnost. Příkladem této interpretace může být: Pomocní pracovníci [600%], ve výsledku to znamená, že je třeba 6 pomocných pracovníků pro danou činnost.

