



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH PROJEKTU A APLIKACE METOD PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU DLE STANDARDU IPMA

PROJECT DESIGN AND APPLICATION OF PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY
ACCORDING TO IPMA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. VLASTIMIL VODIČKA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. VÍT CHLEBOVSKÝ, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vodička Vlastimil, Bc.

Účetnictví a finanční řízení podniku (6208T117)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh projektu a aplikace metod projektového managementu dle standardu IPMA

v anglickém jazyce:

Project Design and Application of Project Management Methodology According to IPMA

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

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

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

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

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

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 22.05.2014

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je použití nástrojů a metodik projektového managementu pro návrh projektu podporujícího rozvoj inovačního podnikání na Jižní Moravě, propagaci českých inovací za hranicemi a mezioborovou spoluprací při komerčním využití výsledků výzkumu a vývoje. Práce shrnuje jak teoretické poznatky projektového managementu dle standardu IPMA, tak i použití jeho nástrojů a metodik v praxi.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to implement project management methodologies to support development of innovative entrepreneurship in the South Moravia region, to promote Czech innovation abroad, and to bolster interdisciplinary cooperation in research commercializing and development results. The thesis summarizes both the theoretical knowledge of project management according to the IPMA standards, and the use of their tools and methodologies in practice.

KLÍČOVÁ SLOVA

Projekt, Projektový Management, IPMA, Ganttův diagram, analýza rizik, rozpočet projektu, logický rámec,

KEYWORDS

Project, Project Management, IPMA, Gantt chart, risk analysis, project budget, logical framework,

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

VODIČKA, V. *Návrh projektu a aplikace metod projektového managementu dle standardu IPMA*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. Počet stran 98. Vedoucí diplomové práce Ing. Vít Chlebovský, Ph. D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně dne 27. května 2014

.....

Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Chtěl bych poděkovat Ing. Vítu Chlebovskému, Ph. D. za odborné vedení a cenné rady při vypracování této diplomové práce.

„V České republice se nachází spousta talentovaných lidí s vynikajícími technickými znalostmi. Češi jsou chytří, dokážou se rychle zorientovat, přizpůsobit se a být kreativní. Mají však nedostatky v obchodních schopnostech, chybí marketingové citění a ambice růst globálně. Technicky skvělé, kulhá ale byznys.“

Chris Burry

konzultant ze Silicon Valley během svého workshopu pro ICT Alliance

„Po návštěvě konference Startup Kids v Brně jsme byli překvapeni, jak silná je tam komunita mladých vizionářů, inovátorů, hackerů, blogerů a jim podobným jedincům, kteří jsou připraveni bojovat o přízeň investorů i médií a zároveň chtějí inspirovat a být inspirováni. Nerozumím tomu, že se takoví lidé nachází jen pár kilometrů od nás a přitom o nich není více slyšet. Vzájemná spolupráce by mohla přinést nový vítr jak do Brna, tak k nám do Vídně.“

Tim Röhrich

generální ředitel Pioneers.io

OBSAH

ÚVOD	13
1 CÍLE PRÁCE A POUŽITÁ METODIKA.....	14
1.1 Vymezení problému práce.....	14
1.2 Cíle práce.....	14
1.3 Metodika práce	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	16
2.1 Projektový management	16
2.1.1 Výhody projektového managementu	16
2.2 Současné trendy a potřeba projektového řízení v praxi.....	17
2.2.1 Trendy a typy realizovaných projektů.....	17
2.2.2 Počet, velikost a délka projektů v ČR a na Slovensku	18
2.3 Řízení projektu	19
2.3.1 Definice projektu.....	19
2.3.2 Trojimperativ projektu	20
2.3.3 Struktury v Projektu	21
2.3.4 Logický rámec projektu	22
2.3.5 Cíl projektu.....	24
2.3.6 Strom Cílů	25
2.3.7 Zainteresované strany.....	25
2.3.8 Úspěšnost projektu	27
2.3.9 (Ne)úspěšnost projektů v ČR	28
2.4 Fáze životního cyklu projektu	29
2.4.1 Předprojektová fáze.....	31
2.4.2 Projektová fáze.....	34
2.4.3 Poprojektová fáze.....	35

2.5	Činnosti projektu	35
2.5.1	Work brakedown structure	36
2.6	Časové plánování projektu	37
2.6.1	Tvorba časového plánu	37
2.6.2	Ganttův diagram	37
2.6.3	Uzlově definovaný síťový graf	38
2.6.4	Stanovení milníků projektu	38
2.7	Řízení zdrojů /plánování a alokace zdrojů	38
2.8	Plánování nákladů a stanovení rozpočtu projektu	39
2.8.1	Podmínky rozpočtu	40
2.8.2	Příjmy projektu.....	40
2.8.3	Náklady projektu	40
2.8.4	Metody stanovování nákladů	40
2.9	Řízení a kontrola.....	41
2.9.1	Vedení projektu.....	42
2.10	Řízení rizik v projektu	43
2.10.1	Analýza rizik	43
2.10.2	Sledování rizik	44
2.10.3	Metody posouzení rizik.....	44
2.11	Uzavření projektu	47
3	ANALYTICKÁ ČÁST – PŘEDPROJEKTOVÁ FÁZE	49
3.1	Historie a současnost	49
3.1.1	The Startup Kids CZ&SK	49
3.1.2	Pioneers Festival 2013	50
3.1.3	Současnost a plány do budoucna.....	50
3.1.4	Vize projektu Brno Innovators Meeting	51
3.2	Předprojektová úvaha	51

3.2.1	Analýza vnějšího prostředí (slepte).....	51
3.2.2	Oborové okolí (Porterova analýza 5 sil)	61
3.2.3	Analýza vnitřního prostředí týmu McKinzey 7S Framework.....	72
3.2.4	Analýza hlavních zainteresovaných stran a jejich zájmu.....	73
3.2.5	SWOT analýza	74
4	NÁVRHY ŘEŠENÍ A PROJEKTOVÁ DOKUMENTACE	76
4.1	Zakládací listina projektu	76
4.2	Logický rámec	79
4.3	Hierarchická struktura prací projektu (WBS).....	80
4.4	Organizace projektu (OBS)	81
4.5	Matice odpovědnosti	81
4.6	Časové plánování.....	83
4.6.1	Ganttův diagram	84
4.7	Náklady a financování projektu.....	87
4.8	Finanční řízení projektu v jednotlivých časových intervalech	88
4.9	Řízení rizik projektu	90
5	ZÁVĚR	92
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	93
6.1	Knihy	93
6.2	Elektronické zdroje.....	93
	SEZNAM TABULEK.....	96
	SEZNAM OBRÁZKŮ	97
	SEZNAM GRAFŮ	98

Abecední seznam zkratk

AMSP ČR - asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky

B2B - business to business

B2C - business to customer

BIM14 – Brno Innovator´s Meeting 2014

CEE – central and eastern Europe

CIA - competitiveness innovation advantage (Konkurenční inovační výhoda)

ICT - information and communication technologies

IPMA – International Project Management Association

JIC – Jihomoravské Inovační Centrum

MSP - malé a střední podniky

RIPRAN – risk project analysis

VaV - výzkum a vývoj

WBS – work Breakdown Structure

OBS – organizational breakdown structure

ÚVOD

Domácí hospodářství se v současné době nachází v etapě rozvoje, kdy by ho měly pohánět inovace. Inovativní podnikání se tak stává hnacím motorem ekonomického rozvoje a zvyšování konkurenceschopnosti v celosvětovém měřítku. Každá inovace však vzniká v určitém prostředí a za určitých podmínek. Lze se proto oprávněně domnívat, že aktivitami, které stimulují kreativní myšlení, otevírají nové možnosti pro mezioborovou spolupráci a motivují k podnikání, můžeme posílit rozvoj inovativního podnikání a zvýšit konkurenceschopnost České republiky.

Základem pro inovativní podnikání jsou však znalosti, schopnosti a intelektuální potenciál několika málo schopných jedinců. Těchto je v České Republice velké množství. Naším předním cílem by tak mělo být vytvoření odpovídajícího prostředí pro jejich rozvoj a zabránit tak odlivu mozků do zahraničí i navzdory nedostatečně odpovídající legislativě, neúplné koncepci rozvoje vědy a výzkumu a slabé podpoře přílivu zahraničního rizikového kapitálu do země. (7)

Náplní této diplomové práce je praktické využití nástrojů a metodik projektového řízení dle mezinárodně uznávaného standardu IPMA na projektu Brno Innovator's Meeting, který následuje regionální inovační strategii Jihomoravského kraje a podporuje rozvoj inovačního podnikání na Jižní Moravě, propagaci českých inovací za hranicemi a mezioborovou spolupráci při komerčním využití výsledků výzkumu a vývoje.

Realizace takovýchto událostí napomáhá regionální ekonomice se více diverzifikovat, zakořenit do místního prostředí a tím co nejvíce zamezit odsunům provozů mimo region resp. ztrátě pracovních míst. Inovace jsou zároveň široce uznávány jako rozhodující součást produktivity, přičemž existuje silný pozitivní vztah mezi mírou inovace a HDP na hlavu v zemích OECD. Na úrovni národního hospodářství tak vzniká pozitivní korelace mezi existencí a intenzitou inovační činnosti a hospodářským růstem. (21)

1 CÍLE PRÁCE A POUŽITÁ METODIKA

1.1 Vymezení problému práce

Během své spolupráce s českými start-up akcelerátory, Vodafone Nápadem Roku a rakouským Pioneers.io, narazil autor této diplomové práce na skutečnost, že jednotlivé komunity inovátorů a mladých podnikatelů jsou roztržštěné napříč celou Evropou. V Brně se lidé, kteří mají zájem o inovace a podnikání setkávají několikrát do měsíce na přednáškách podnikatelů, na workshopech s investory nebo třeba na událostech organizovaných JIC. Ti nejaktivnější z nich dokonce pořádají i pravidelné pondělní kreativní snídani.

Ve Vídni je spolupráce ještě o kus dál a místní scéna kromě organizace celé řady konferencí stojí také za vznikem televizní show „2Minuten 2Millionen“. Obě komunity se však, nezávisle na sobě, setkávají se stejným problémem. Aktivní lidé jsou roztržštěni napříč regiony a existuje velká bariéra mezi těmi „pro-aktivními“ a těmi, kteří zatím o dynamicky se rozvíjejícím inovativním prostředí v regionu nevědí. To vede k tomu, že se na všech „start-up“ událostech potkávají stále ti stejní lidé pořád dokola a zrovna v Brně, stejně tak jako ve Vídni, je již poměrně těžké potkat někoho nového z úplně odlišného prostředí. Je proto potřeba přijít s něčím, co tyto komunity spojí a přinese tak nový vítr jak do Brna, tak do Vídně. Společná synergie tak může do budoucna položit základy ke vzniku nové CEE „Silicon Valley“ v trojúhelníku Brno – Vídeň – Bratislava.

1.2 Cíle práce

Cílem této diplomové práce je navrhnout projekt mezinárodní konference zaměřené na propagaci českých inovací v zahraničí a spolupráci při komerčním využití výsledků výzkumu a vývoje. Návrh této konference je vypracován za použití nástrojů a metodik projektového managementu dle standardu IPMA.

1.3 Metodika práce

K úspěšnému naplnění hlavního cíle a dosažení všech dílčích cílů práce je nutné použít rozdílné druhy metod. K tomu aby bylo dosaženo ucelení teoretických znalostí daného problému, byly využity metody sběru dat, k jejichž zpracování byly využity metody logického myšlení. Konkrétně šlo o metody analýzy, syntézy, indukce, dedukce,

abstrakce a konkretizace. Teoretická část této práce tak vznikla právě na základě tímto způsobem získaných informací a ucelením závěrů, poznatků a vzájemných vazeb mezi nimi. Jednotlivé definice, principy a zásady projektového řízení popisované v práci jsou v souladu se standardem ICB v 3.1 organizace International Project Management Association (IPMA).

Data k předprojektové úvaze byly získávány metodami dotazování, pozorování a analýzou dokumentů. Tyto informace byly posléze zpracovány za pomoci metod SLEPTE pro analýzu vnějšího prostředí, Porter 's 5S pro analýzu oborového okolí a McKinzey 7S pro analýzu prostředí vnitřního. Jednotlivé výstupy byly shrnuty na konci každé kapitoly a dále použity jako vstupní data pro SWOT analýzu.

Návrhy řešení pak obsahují kompletní projektovou dokumentaci vytvořenou za pomoci metodiky projektového managementu dle IPMA.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Projektový management

V návaznosti na stále se zvyšující frekvenci pojmů jako jsou projekt, projektové řízení, projektový manažer apod., by se mohlo zdát, že je dnes projektem téměř cokoliv a projektovým manažerem téměř kdokoliv. O projektech hodně mluvíme a slyšíme. Bohužel slovo „projekt“ znamená pro různé profesionální skupiny dosti rozdílné věci.

Definice projektového řízení dle SVOZILOVÉ: *„Projektový management je souhrn aktivit spočívajících v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“* Projekt tak můžeme chápat jako určitý proces rozhodování a krátkodobě vynaloženého úsilí, doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož cílem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinace tak, aby bylo dosaženo vytyčeného cíle. (6)

Přestože úroveň projektového řízení v České republice pomalu roste, existuje stále velký prostor pro zlepšení a kvalitní projektový manažer je nedostatkové zboží. Oproti vyspělým západním zemím, kde se projektové řízení rozvíjí již od šedesátých let, jsme velice pozadu. (9)

České a Slovenské firmy postrádají především odborníky, kteří jsou schopni uřídit velké projekty s rozpočty v desítkách milionů, a podle personálních agentur by zhruba pět stovek těchto odborníků našlo práci hned zítra. Svědčí o tom i fakt, že jen během uplynulého roku vystoupala tato profese na čtvrtou příčku co do pozic vystavených na portále Jobs.cz. (13)

2.1.1 Výhody projektového managementu

Využívání metod projektového řízení má nezpochybnitelné výhody. Hlavními přednostmi tak je:

- Jasně identifikovaný časový a nákladový rámec realizace
- Ke všem aktivitám, které jsou součástí projektu, jsou přiřazeny role a odpovědnosti bez ohledu na případné změny realizačního personálu.

- Realizační zdroje projektu jsou přiděleny na dobu trvání projektu a poté jsou uvolněny pro jiné projekty nebo spotřebovány, což umožňuje větší flexibilitu a efektivitu ve využívání těchto zdrojů.
- Jsou vytvořeny podmínky pro sledování skutečného průběhu oproti plánu, v průběhu realizace je možno definovat odchylky oproti plánu a efektivně směřovat korektivní akce.
- Systém rozdělení odpovědností za řízení projektu a pravidla eskalace problémů umožňují plynulé řízení bez nutnosti nadměrného dohledu ze strany zákazníka/sponzora projektu.
- Systémový přístup k řízení projektu generuje celou řadu informací s výhodou použitelných pro realizaci dalších projektů. (6)

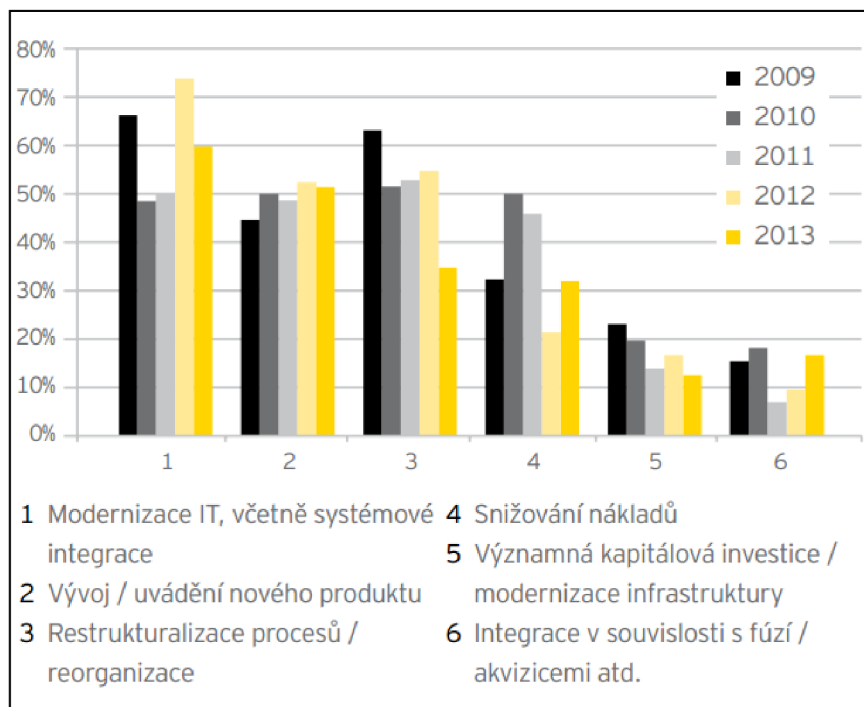
2.2 Současné trendy a potřeba projektového řízení v praxi

„Respondentů v ČR jsme se ptali, zda si myslí, že se v plánovaném čase a rozpočtu podaří zrekonstruovat dálnici D1 mezi Prahou a Brnem. Téměř 90% respondentů si myslí, že bude buď překročen plánovaný rozpočet, nebo harmonogram.“ (10)

2.2.1 Trendy a typy realizovaných projektů

Společnost EY (Ernst & Young) v roce 2013 uskutečnila průzkum projektového řízení projektů v ČR a na Slovensku s cílem zjistit současné trendy a praxi projektového řízení. Průzkum proběhl od května do srpna 2013 za podpory České a Slovenské komory PMI a zapojilo se do něj 69 společností působících v rozdílných sektorech: telekomunikace, finanční služby, informační technologie, energetika a výrobní průmysl. Mezi respondenty bylo i několik institucí z veřejného sektoru.

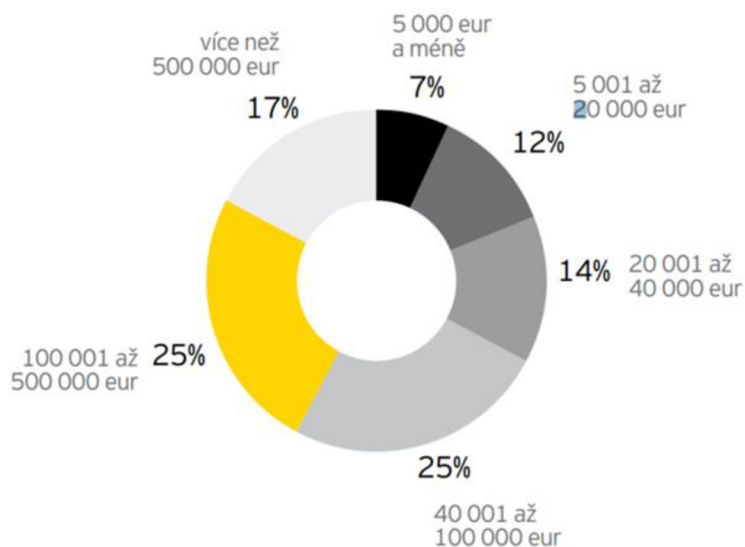
Vzorek společností byl rozdělen do 500 zaměstnanců na menší a střední společnosti a větší společnosti nad 500 zaměstnanců. Téměř 60% společností zapojených do průzkumu má roční tržby do 200 mil. Eur a dalších 25% společností uvedlo tržby nad 800 mil. eur. Téměř polovina respondentů působila na pozici projektového manažera a pětina respondentů pracovala v projektové kanceláři společnosti. (10) Nejčastější typy projektů realizovaných v posledních letech vyobrazuje graf č. 1.



Graf 1: Nejčastější typy projektů realizované v posledních letech
(Zdroj: Ernst & Young (10))

2.2.2 Počet, velikost a délka projektů v ČR a na Slovensku

Dle odpovědí respondentů se množství realizovaných projektů v posledních letech mírně zvyšuje. U 29% respondentů počet projektu spíše roste, u 22% spíše klesá a u 49% zůstává nezměněn. Na základě předchozích zkušeností a průzkumu společnosti EY roste komplexnost projektů – jejich provázanost, počet stakeholderů a komplikovanost požadavků. Spolu s rozvojem a zkušenostmi s projektovým řízením dochází i na zvyšování požadavků na samotné řízení nových projektů. (10) Respondenti v průzkumu uvedli, že dvě třetiny projektů přesáhly rozpočet 40 tis. euro. Z toho téměř čtvrtina projektů trvala déle než rok. Viz graf č. 2



Graf 2: Rozpočty projektů v roce 2013 (Zdroj: Ernst & Young (10))

2.3 Řízení projektu

2.3.1 Definice projektu

Nejdůležitějším prvkem projektového řízení je projekt. Je zajímavé, že zrovna lidé orientovaní na business a technologie (manažeři výrobních podniků, stavbaři, ekonomové atd.) používají toto slovo ve více či méně posunutých výrazech. Často se lze setkat s názorem, že projekt je každý nový výrobek, nebo velký úkol, který je v podniku řešen, přičemž ani způsob řešení, organizace zdrojů a práce pro toto řešení stejně tak jako předávání výsledků se neodlišuje od běžných pracovních postupů ve firmě.

Celkový význam tohoto slova se může podle jednotlivých odborníků nebo jejich sdružení může v konkrétních formulacích lišit. Pro srovnání uveďme alespoň základní dvě:

První z nich je podle standardu IPMA v3.1: Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupu (rozsah naplnění projektového cíle) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.

Jako **druhou** uvedeme definici dle směrnice jakosti v managementu procesu ISO10 006: Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji. (1)

Pro zjednodušení můžeme také říci, že projekt je jednorázová transformace vstupů (informace, prostředí, materiál, peníze, schopnosti a dovednosti zúčastněných lidí) na výstupy – cílové produkty – za pomoci vývojových činností, uspořádaných do etap, kroků a úkonů a koordinovaných řídicími činnostmi.

Projekt vždy zaměstnává určitou skupinu lidí a ovlivňuje skupiny jiné. Je vždy spojen s rizikem neúspěchu, poněvadž je jedinečný a nikdy zcela přesně nedokážeme odhadnout, co nás v průběhu realizace zaskočí. Právě tato nejistota, jedinečnost a rizikovost jsou pro projekt zásadní a odlišuje to projekt od rutinních činností v podnicích. (1)

2.3.2 Trojimperativ projektu

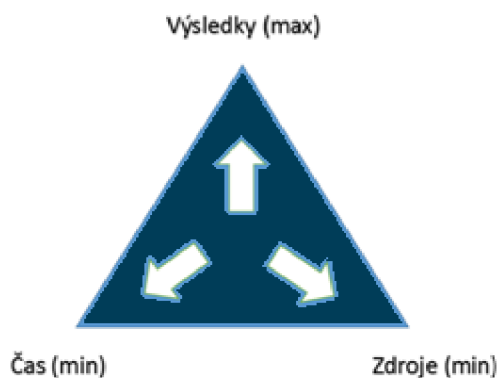
Aby se dalo hovořit o úspěšném projektu, musí být splněny cíle ve třech dimenzích: věcně (CO se má udělat), časově (KDY se to má udělat) a nákladově (ZAKOLIK se to má udělat). Tomu, že každý projekt má třídimensionální cíl, říkáme, že projekt je vždy řízen tzv. trojimperativem projektu.

V souvislosti s projekty a projektovými cíli zacházíme vždy se třemi základními atributy, které na sebe v trojimperativu vzájemně působí.

První veličinou jsou výsledky a zde je potřeba definovat, čeho má projekt dosáhnout. Přesná definice musí zahrnovat kvalitu produktu projektu a jeho množství.

Druhý z nich je čas, který reprezentuje dobu trvání projektu a ohraničuje tak časový prostor pro vykonání všech dílčích činností, které jsou součástí projektu.

Třetím atributem jsou zdroje, někdy udávané jako náklady. Zdroje jsou vyjádřeny ve finančních veličinách a určují, jaké náklady bude projekt vyžadovat, aby bylo dosaženo cíle v určeném času a vyžadované kvalitě. V této části imperativu jsou zahrnuty mzdové náklady, výdaje za materiál a energie, platby dodavatelům, náklady na řízení rizik a mnohé další. (1)



Obr. 1: Trojimperativ (zdroj: vlastní zpracování dle Doležal, 2012)

Tendencí při projektovém řízení je minimalizace nákladů a času dodání při orientaci na maximalizaci kvality produktu. Během návrhu projektu je však nutné stanovit priority na jednotlivé aspekty, aby bylo možné určit přesný cíl a postup k jeho dosažení. Takové určení priorit se pak projevuje v trojúhelníkovém prostoru trojimperativu. Na této ploše se nachází projekt, a to v místě, které odpovídá preferencím zadavatele projektu.

2.3.3 Struktury v Projektu

Projekt není individuální prvek v organizaci. Jako dílčí prvek zapadá do hlubší struktury a sám může být na další struktury také dělen. Pozici daného projektu v celku potom určují následující hierarchické vazby:

2.3.3.1 Portfolio

Portfoliem se nazývá nejvyšší souhrnná skupina v projektovém řízení společnosti. Obsahem jsou projekty a programy různých typů a různými podklady, riziky, přínosy, časovými rámci, velikostmi, a různou důležitostí z hlediska strategie. Projekty a programy jsou po schválení do portfolia přiřazeny a jsou neustálou součástí aktivit organizace. Po ukončení jsou či zrušení jsou jednotlivé projekty z portfolia vyjmuty. (1)

2.3.3.2 Programy

Programy představují související projekty a k nim přidružené aktivity, které mohou být vnímány jako multiprojekty. I přesto, že mají v menším měřítku také některé z prvků portfolia, mají navíc konečný časový rámec. S programy jsou rovněž spojovány přínosy, jenž bývají vždy plánovány a realizovány za účelem dosažení určitých záměrů. (1)

2.3.3.3 Projekty

Jednotlivé projekty lze z různých hledisek ještě rozložit na jednotlivé základní složky. Typické rozklady projektu dle úhlu pohledu tak jsou:

- Strukturalizace prací – Work Brakedown structure (WBS)
- Organizace projektu – Organizational Breakdown (OBS)
- Náklady na projekt
- Informační a dokumentační struktura (1)

2.3.3.4 Struktury

Struktury zajišťují především rozdělení pravomocí, úkolů a zodpovědností a jsou proto klíčovým mechanismem projektu.

2.3.3.5 Práce

Celková práce projektu může být rozložena na jednotlivé úkoly (tasks), pracovní balíky (Work Packages), nebo činnosti (activities). Tyto jednotky nebo jejich sestavy jsou

pak doplněny časovým rozvrhem (plánem) práce. Odhadují se také jejich náklady a plánují se zdroje potřebné k jejich krytí.

Celkovou organizaci projektu je možno dále rozdělit na podprojekty nebo moduly, jakými může být například plánování, finance, infrastruktury apod.

2.3.4 Logický rámec projektu

Dle DOLEŽALA: „Metoda logického rámce slouží jako pomůcka při stanovování cílů projektu a jako podpora k jejich dosahování. Hlavním principem je fakt, že základní parametry projektu jsou vzájemně logicky provázány. Dalšími použitými principy je potřeba měřitelnosti výsledků, práce v týmu a systémový přístup.“ (1)

V praxi je tato metoda zejména nezbytnou součástí většiny projektů financovaných z evropských strukturálních fondů. Logický rámec slouží ke specifikaci jednotlivých prvků a tím i sumarizaci celého projektu. Kromě úlohy při přípravě projektu či programu je také klíčovým prvkem pro řízení a realizaci projektu, stejně tak jako jeho následné hodnocení.

Tab. 1: Logický rámec (Zdroj: DOLEŽAL, Projektový management podle IPMA (1))

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Klíčové činnosti	Zdroje (peníze, lidé, ...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
			Předběžné podmínky

2.3.4.1 Forma matice a význam jednotlivých polí

Logický rámec je sám sebou hlavním výstupem této metody. Má rozměr čtyř sloupců a čtyř řádků, v nichž je projekt shrnut. Jednotlivá pole mají předem dané významy:

- **Záměr** deklaruje příčinu provádění projektu a zodpovídá na otázku, proč chceme dosáhnout níže uvedené změny, kterou přispíváme k naplnění záměru. Jedná se o popis přínosů projektu po jeho realizaci.
- **Cíl (změna)** popisuje zaměření projektu a odpovídá na otázku, čeho konkrétně chceme dosáhnout. Jakou konkrétní změnu má projektu zajistit. Cíl musí být pro projekt jen jeden. Cílem je rozuměna taková kvalitativní a kvantitativní změna, kterou tým není obvykle schopen dosáhnout přímo, ale pouze prostřednictvím určitých výstupů. Cíl může být konkrétním vyjádřením byznys potřeby, kterou má projekt naplnit.
- **Konkrétní výstupy projektu** blíže specifikují, jak chceme změny (cíle) dosáhnout. Aneb co vše je potřeba vytvořit, aby nastala výše uvedená změna. Co konkrétně bude projektový tým „fyzicky“ realizovat.
- **Klíčové činnosti (aktivity)** jsou ty, které rozhodujícím způsobem ovlivňují realizaci konkrétních výstupů.
- **Objektivně ověřitelné ukazatele (OOU)** – ukazatele, které prokazují, že záměru, cíle a konkrétních výstupů bylo dosaženo. Pro každý bod v prvním sloupci tabulky by měly být alespoň dva, potenciálně nezávislé ukazatele, které by měly být měřitelné.
- **Způsob ověření** – jak budou ukazatele zjištěny, kdo zodpovídá za ověření, jaké náklady a čas ověření vyžaduje, kdy bude ukazatel ověřen a jakým způsobem bude dokumentován.
- **Předpoklady a rizika** – uvádějí se výslovně předpoklady, ze kterých se vycházelo při stanovování jednotlivých skutečností a které podmiňují realizace projektu. Dále se uvádějí významné skutečnosti, které mohou ohrozit projekt a které je potřeba mít na zřeteli při návrhu a realizaci projektu.

2.3.4.2 Logické vazby a čtení v logickém rámci

- **Vertikální vazba** probíhá odspoda nahoru a má následující význam:

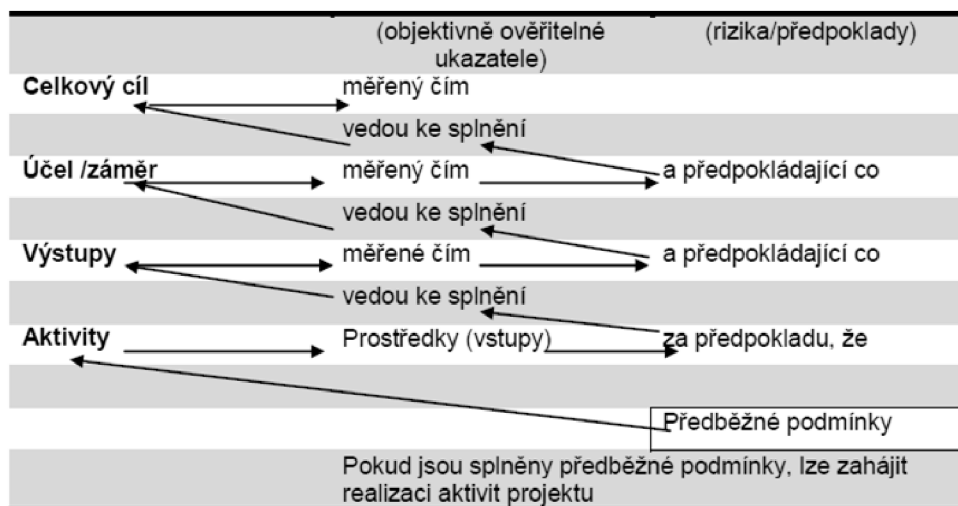
Klíčové činnosti » Konkrétní výstupy ⇒ Cíl ⇒ Záměr

Pokud provedeme klíčové činnosti, výsledkem budou konkrétní výstupy, s jejichž pomocí nastolíme požadovanou změnu – dosáhneme cíle, který přispívá k naplnění záměru

- **Horizontální vazba** má stejný význam pro všechny řádky logického rámce:

Popis (záměr, cíl, výstupy) ⇒ OOU ⇒ Způsob ověření ⇒ Předpoklady a rizika

Pokud splníme položky popsané na daném řádku, což dokážeme prostřednictvím ukazatelů, které ověříme definovaným způsobem, tak za platnosti předpokladů a při ošetření rizik plníme úroveň vyšší. (19) Logický rámec by měl být čten způsobem uvedeném na obr. 2.



Obr. 2: Způsob čtení logického rámce (zdroj: vlastní zpracování dle DOLEŽAL, 2012 (1))

2.3.5 Cíl projektu

Správná definice cíle projektu (případně dílčích cílů) je jedním z klíčových faktorů pro úspěšný projekt. Čím vágněji je cíl definován, tím nejistěji projekt pravděpodobně dopadne a je možné, že některá ze zainteresovaných stran začne zjišťovat, že to, co je realizováno, je něco naprosto odlišného, než bylo zamýšleno a požadováno.

Dobře definovat cíl je značně obtížná záležitost. Nejde jen o technický popis určitého stavu, ale především o potřebu, aby si zainteresované strany rozuměly a měli

jasnou představu o tom, co má být na konci realizace vyprodukováno, jakému účelu to má sloužit a za jakých podmínek by mělo být takový cíl dosažen.

Jedním s nástrojů pro dobré definování cíle je technika SMART. Cíl by měl být podle této techniky:

- **S** – specifický a specifikovaný, konkrétní (specific) – potřebujeme znát CO
- **M** – měřitelný (measurable) – abychom určili, zda jsme cíle dosáhli
- **A** – akceptovaný (agreed) – pro jistotu, že zainteresovaní vědí, o co jde a shodli se na relevantnosti a adekvátnosti cíle.
- **R** – realistický (realistic) – aby bylo zřejmé, že jsou cíle reálné
- **T** – termínovaný (tild) – bez určení termínu výše uvedené nemá smysl

2.3.6 Strom Cílů

Pro praktické využití cílů projektu se tvoří jejich strom, ve kterém má každý druh cíle svá specifika. Každá úroveň vždy logicky vede k úrovni o jeden stupeň výše. Vertikální logika vzniká vztahem příčina – důsledek mezi aktivitami a cíli na jednotlivých úrovních.



Obr. 3:Strom cílů

Zdroj: vlastní zpracování dle DOLEŽAL (1)

2.3.7 Zainteresované strany

Zainteresovanou stranou projektu může být definován kdokoli, kdo je ovlivňován realizací projektu, a tudíž zájmovou skupinou projektu není pouze firma. Mezi zainteresované strany patří také ostatní organizace, dodavatelé, uživatelé, zákazníci, zaměstnanci nebo třeba i úřady. Pojem zainteresovaná strana je synonymem pro termín „Stakeholders“.

2.3.7.1 Analýza zájmových skupiny

Zainteresované skupiny jsou důležité pro úspěch projektu a úkolem manažera tedy je tyto strany identifikovat, analyzovat, určit jejich zájmy a stanovit jejich důležitost. Strany je možné dle významnosti dělit na primární a sekundární.

Primárními stranami jsou většinou investoři nebo majitelé, zaměstnanci, obchodní partneři, místní komunita a potenciální i stávající zákazníci. Jako sekundární strana se dá považovat veřejnost, vládní instituce nebo samosprávné orgány.

Zájmy jednotlivých stran se liší dle skupiny a vztahu k podniku či projektu. Mohou jimi být například maximalizace zisku, transparentnost, přiměřená cena produktu, včasné plnění závazků, dobré pracovní podmínky, přiměřená mzda nebo benefity.

2.3.7.2 Komunikace se stakeholdery

Během projektu je třeba zajistit průběžnou informovanost a podporu projektu od všech zájmových skupin. K tomuto účelu je třeba vytvořit komunikační strategii. Dokument se z důvodu lepší informovanosti a koordinace vypracovává již v první fázi projektu a měl by být schválen vedením firmy. V závislosti a jednotlivých požadavcích zainteresovaných skupin by měla komunikační strategie obsahovat tyto body:

- Popis projektu
- Cíle komunikace
- zainteresované strany
- klíčová sdělení
- komunikační nástroje;
- rozpočet;
- harmonogram
- rizika spojená s komunikací
- vyhodnocení (1)

2.3.7.3 Tvorba komunikační strategie

Identifikace a analýza zainteresovaných stran je základní faktor pro tvorbu komunikační strategie. Na výsledcích analýzy pak lze stanovit požadované cíle komunikace a zvolit k tomu vhodné komunikační nástroje. (1)

2.3.7.4 Komunikační nástroje

Ke komunikaci se zainteresovanými stranami jsou běžně využívány následující nástroje:

- vztahy s médii
 - pressroom, tiskové zprávy, tisková konference, monitoring a analýza médií, exkurze na místo
- komunikace s odbornou veřejností
 - prezentační sada, webová prezentace, odborný seminář, newsletter, schůzky;
- vztahy se širokou veřejností
 - výzkum postojů Veřejnosti, Veřejné Setkání, informační brožura, den otevřených dveří, Sponzoring;
- Interní komunikace uvnitř projektu
 - intranet, setkání s partnery a dodavateli. (1)

2.3.8 Úspěšnost projektu

Zdálo by se, že základním předpokladem pro zhodnocení, zda byl projekt úspěšný, nebo ne, je naplnění trojimperativu. Avšak i když projekt splní svůj trojimperativ beze zbytku (tedy cíl ve vymezeném čase za použití přidělených zdrojů), nemusí to ještě nutně znamenat úspěch. I projekt, který svůj trojimperativ splnil tak nemusí být použitelný v praxi a naopak projekt, u kterého nebylo dosaženo všech cílů neznamená totální nezdár.

Z těchto důvodů je důležité v praxi používat tzv. *kritéria úspěchu projektu*. Ty jsou měřítkem k posouzení poměrného úspěchu či neúspěchu projektu. Názory na podobu jednotlivých kritérií se liší podle toho, která zainteresovaná osoba to hodnotí. Proto je hlavním požadavkem na tyto kritéria především srozumitelnost, jednoznačnost a měřitelnost.

Obecně se dají kritéria členit na tři základní soubory kritérií.

- Kritéria konečného provozovatele (v čase a nákladech dle specifikace)
- Kritéria vlastníků projektu či zadávající firmy
- Zisková kritéria financujících subjektů a dodavatelů (6)

2.3.8.1 Kritéria úspěšnosti

Pro úspěšný projekt jsou v praxi obecně platná následující základní kritéria“

- Projekt je funkční
- Jsou uspokojena očekávání všech zainteresovaných stran
- Jsou splněny požadavky zákazníka
- Výstupní produkt je zhotoven v plánované jakosti a ceně
- Je dosažena očekávaná návratnost vložených prostředků předpokládaná podle Výstupní produkt projektu je na trhu včas
- analytických metod (ROI, NPV)
- Vliv na životní prostředí v okolí je v normě (1)

2.3.9 (Ne)úspěšnost projektů v ČR

Na základě odpovědí respondentů šetření realizované společností EY bylo zjištěno, že téměř 15% projektů překročí rozpočet o 21 až 50%. Průzkum nadále poukazuje na to, že 30% projektů překročí stanovený termín o více než 20% a v rámci termínu a rozpočtu skončí **jen každý druhý projekt**. (10)

Jako nejčastější důvody pro překračování rozpočtů a termínů respondenti uvedli:

- Změna rozsahu projektu, kvůli nesprávnému počátečnímu vymezení projektu (38%)
- Nedostatečné personální zabezpečení projektu a koordinace projektového týmu (36%)
- Nedostatečná podpora ze strany vrcholového managementu (35%)
- Rozdílné očekávání výstupů projektů (32%)
- Důsledky externích změn (30%)

V porovnání s minulým rokem je novou často uváděnou příčinou neúspěchu nedostatečné personální zabezpečení projektu a koordinace projektového týmu (36% v roce 2013 oproti 25% v roce 2012). (23)

Také dle společnosti pro projektové řízení o. s. (SPŘ), neúspěšnost projektů souvisí především s kvalitou lidských zdrojů. V jejím nejaktuálnějším průzkumu úspěšnosti projektů každý respondent uvedl alespoň jeden problém spojený s lidskými zdroji, které brání úspěšné realizaci projektů. Nejčastější problémy v oblasti lidských zdrojů jsou konkrétně: (23)

- Nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů v projektovém týmu (včetně pozice projektového manažera)
- Přílišná vytiženost členů projektového týmu
- Nezastupitelnost
- Významná fluktuace pracovníků (23)

Dalším klíčovým zjištěním průzkumu Společnosti pro projektové řízení se prokázalo, že:

- Více než polovina dotázaných nevyhodnocuje dopady a přínosy svých projektů, třetina respondentů neví či neviduje, zda jejich projekt přečerpal stanovený rozpočet, čtvrtina nemá informace o dodržení harmonogramu projektu.
- U všech svých projektů dosáhlo stanoveného cíle pouze 36% oslovených, rozpočet dodržela necelá třetina a nesklouznout mimo harmonogram se podařilo pouze 17% respondentů.
- Jako hlavní důvod neúspěchu projektů spatřují respondenti v nedostatku kvalifikovaných a neefektivních lidských zdrojů, změnách v rámci realizace projektu, chybně nastavených či nedodržovaných procesech a v nedostatečné předprojektové fázi.

I přesto, že se úroveň projektového řízení ve společnostech meziročně roste, realitou stále je, že v rámci termínu a rozpočtu skončí jen každý druhý projekt. Až polovina respondentů označila vyspělost projektového řízení v jejich společnosti pouze za základní, nebo rozvíjející se. Tudíž zde existuje obrovský prostor ke zlepšení. 65% společností uvedlo, že jejich projektové řízení je porovnatelné s průměrem v daném odvětví a je pro jejich účely dostatečné. 35% respondentů se sebekriticky vyjádřilo, že projektové řízení v jejich společnosti se, vzhledem k budoucím potřebám, musí změnit.

2.4 Fáze životního cyklu projektu

Projekt je dle standardu IPMA verze 3.1 definován jako časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů co do kvality, standardů a požadavků. O projektu se někdy také mluví jako o procesu změny z počátečního do cílového stavu, který má svůj začátek a konec. Faktoru času je tedy

během celého řízení projektu věnována značná pozornost a na tomto základě můžeme projekt strukturovat, řadit jednotlivé činnosti do správného sledu, určit dobu trvání ať už celého projektu nebo jednotlivých fází či pracovních balíků, a to včetně přiřazování zdrojů činnostem, stanovování koncových termínů, monitoringu a controllingu jejich vykonání ve stanoveném čase. Tyto jevy je vhodné sledovat a vyhodnocovat jejich pozici v časovém harmonogramu. Kontrola nastává po stanovených časových úsecích – zejména při dosažení určitých milníků v projektu. Tyto aspekty je vhodné zaznamenávat v přehledné formě pro dobrou orientaci projektového týmu. Tomuto slouží například síťový graf nebo úsečkový diagram. (1)

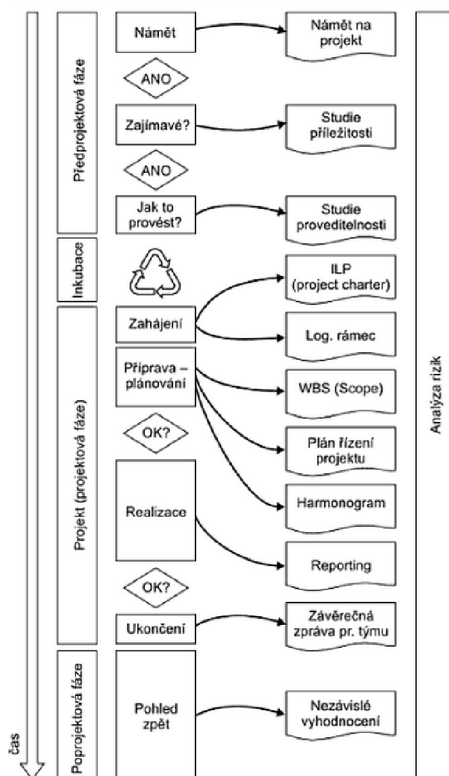
Jak bylo zmíněno, projekt jakožto proces během své existence prochází několika různými fázemi. Ty lze z časového hlediska a dle charakteru prováděných činností rozdělit z manažerského hlediska na několik fází řízení projektu, které dohromady především z hlediska řídicích činností a příslušné dokumentace, tvoří životní cyklus řízení projektu. Životní cyklus projektu se může lišit v závislosti na různých oborech, sektoru průmyslu nebo typu byznysu, ve kterém projekt realizujeme. V informačních a komunikačních technologiích se se modely projektů výrazně liší oproti těm, které bývají aplikovány v dodavatelských řetězcích nebo třeba ve stavebnictví. (1)

Velmi specifickou oblastí je věda a výzkum, kde jsou odlišné způsoby financování a rizika projektu. Svůj vlastní životní cyklus pro jednotlivé typy projektu by si proto měla stanovit každá organizace sama. Takto je možné dosáhnout standardizace řízení projektů v organizaci a tím i snížení rizika potencionálních chyb způsobených improvizací během řízení. Díky standardizaci je možné také v neposlední řadě porovnat a následně vyhodnotit různé projekty navzájem. (1)

Fáze projektu je skupina činností, která na sebe logicky navazuje a slouží především k určení řídicích dokumentů projektu a stanovení řídicích procesů během životního cyklu řízení projektu. Pracovní činnosti a realizované výstupy jsou obvykle rozdílné při přechodu z jedné fáze do druhé. (1)

Každá fáze je determinována svými cíli, kterých se má postupně dosáhnout a časovým rozmezím. Důležitou vlastností fáze projektu je, že se s ostatními nepřekrývá. To umožňuje i jisté prodlevy mezi koncem jedné fáze a začátkem další. Případně je

možné projekt předčasně ukončit a následující fázi vůbec nezačínat. Velice častým jevem bývá prodleva pro přípravnou fázi projektu, kdy se vyčkává i několik měsíců, případně let na realizaci. Důvodem může být čekání na správný vývoj trhu nebo akumulace potřebných zdrojů pro přechod k realizaci. Takovéto období se nazývá inkubační doba projektu. (1)



Obr. 4: Model životního cyklu projektu (zdroj: DOLEŽAL, 2012 (1))

2.4.1 Předprojektová fáze

Je to fáze, ve které se zkoumá příležitost pro projekt a posuzuje proveditelnost daného záměru, jeho přínosy a dopady realizace projektu. Někdy bývá do této fáze zahrnována i jen vize, nebo základní myšlenka, že by se nějaký projekt mohl realizovat. Patří sem také odhad nákladů a čas vyčleněný pro projekt. Zpracovává se také předběžná analýza rizik. Předprojektová fáze je velice důležitá a bývá často opomíjena a regulována ve prospěch fáze realizační. Tento postup však může být nebezpečný pro výsledek celého projektu. Při nedostatečně zvládnuté přípravě hrozí riziko nepochopení celé problematiky projektu a nejistota se tak naopak právě ještě zvýší. (1)

Pro prozkoumání příležitosti a proveditelnosti se v této části zpracovávají různé analýzy a studie. U projektů s menším rozsahem se setkáváme spíše s jednoduššími tzv.

předprojektovými úvahami. U projektů složitějších s větším rozsahem je však dáván důraz na studii proveditelnosti a studii příležitosti.

2.4.1.1 Studie příležitosti (Opportunity Study)

Studie příležitosti je dokument, který má odpovědět na otázku, zdali je vůbec správná doba navrhnout a realizovat zamýšlený projekt. Tato situace bere v úvahu aktuální situaci v organizaci, situaci na trhu a jeho předpokládaný vývoj a předpokládaný rozvoj organizace. Dokument obsahuje několik částí.

Analýza podnětů

První část studie příležitosti je analýza podnětů, kde jsou konkrétně analyzovány podněty trhu a zákazníků, respektive uživatelů výstupu řešeného projektu. V úvahu je potřeba brát také podněty pocházející od vedení firmy. Následují podněty získané analýzou prognostických trendů a sledován je také vývoj nových objevů a pokroků vědy a techniky. Samozřejmostí je také zmapovat chování konkurence.

Analýza příležitostí

Následující součástí studie je analyzování příležitosti, kde se hodnotí hlediska finanční situace organizace, disponibilní personální zdroje a příležitosti na trhu.

Analýza hrozeb a nutných reakcí na ně

Cílem této analýzy je jednak identifikovat hrozby samotné a vytvořit seznam hrozeb, na které je potřeba včas reagovat. Zvážit je třeba také známé problémy, které máme příležitost řešit v souvislosti s jejich aktuální naléhavostí. Zde je potřeba upozornit na významná rizika a udělat první odhad celkového rizika.

Základní koncepce, předpoklady a obsah záměrů

V této části je nastíněna první formulace obsahu projektu, výchozí předpoklady a seznam základních faktorů úspěchu.

Závěrečná doporučení

Výstupem by měl být text studie v adekvátním rozsahu podle daného záměru se závěrem, zda je z časového hlediska, z hlediska finanční situace a zdrojů vhodné se

myšlenkou na projektový záměr zabývat. V některých případech bývá součástí také provedená SWOT analýza.

2.4.1.2 Studie proveditelnosti (Feasibility Study)

Jak vyplývá již z názvu, studie proveditelnosti je analýza životaschopnosti záměru. Tento dokument je vypracováván v případě, že se organizace rozhodne na základě doporučení z předchozí studie projekt skutečně realizovat. Studie se zaměřuje na zodpovězení základní otázky, zdali se má k realizaci plánovaného projektu přikročit či nikoli. Pokud tým zodpovědný za předprojektovou fázi zhodnotí, že projekt není příliš rizikový, či nerentabilní tak se přistoupí k této studii, která by měla ukázat nejvhodnější cestu k realizaci projektu. (1)

Výstupem studie proveditelnosti bývá dokument s rozsahem až 25 stran. V závislosti na rozsahu projektu může obsahovat tyto body:

- Rekapitulace závěrů studie příležitosti a výchozích předpokladů,
- Popis základní myšlenky projektu a jeho obsahu (jaký problém se má řešit),
- Specifikace cílů projektu,
- Analýza současného stavu,
- Analýza současných podmínek pro realizaci projektu,
- Lokalizace prostředí projektu,
- Organizace a řízení projektu (včetně návrhu vedení projektu a týmu)
- Popis základního technického řešení,
- Odhad délky projektu,
- Odhad celkových nákladů na projekt a jejich rámcového průběhu,
- Odhad celkových nákladů na projekt a jejich rámcového průběhu,
- Odhad kritických zdrojů,
- Návrh milníků,
- Odhad přínosů,
- Finanční a ekonomická analýza (ROI, ROE, RONW)
- Sociální a jiné dopady projektu
- Návaznosti na jiné projekty,
- Rozbor základních rizik,

- Analýza kritických faktorů úspěchu
- Explicitní podmínky a předpoklady pro průběh projektu
- Doporučení pro projektové fáze

Studie proveditelnosti se využívá ve velkém množství projektů či jiných aktivit, zejména však při vyhotovování podnikatelského záměru. Díky tomuto dokumentu tak může zadavatel ověřit, zda je jejich podnikatelský plán životaschopný, ještě před samotnými kroky k jeho rozvoji. V případě, že studie prokáže nerentabilitu či neživotaschopnost projektu, má zadavatel možnost včasným odchodem od záměru ušetřit finanční náklady, čas i ostatní zdroje. (12)

Plán je životaschopný tehdy, když generuje adekvátní cash-flow a zisk za pomoci kterého odolá případným rizikům a zůstane životaschopný v dostatečně dlouhém období, aby splnil cíle, které stanovil zadavatel projektu. Mimo elementární otázky, zdali je záměr realizovatelný či nikoli, je důležitou součástí této studie také upřesnění samotného obsahu plánovaného projektu, plánovaný termín zahájení a ukončení projektu, odhadované celkové náklady a významné zdroje na jejich krytí. (1)

Studie proveditelnosti je často provedena pro zvážení variant podnikatelských záměrů a scénářů, takže je analýza provedena do hloubky a vytvoří pevný rámec projektu. V průběhu procesu se bere v úvahu velké množství možných řešení a alternativ, které jsou po zvážení redukovány. Je častou praxí, že se projektant při vypracovávání této analýzy setká s negativním výsledkem pro doporučení k realizaci projektu. Nemusí to však znamenat, že cíl projektu je neproveditelný nebo nereálný. Může to být dáno i tím, že analýza brala v úvahu pouze špatně realizovatelné cesty k dosažení cíle projektu. Následným dalším posouzením a přepracováním postupů lze dosáhnout správného postupu k realizaci žádaného cíle s přijatelnými náklady. (12)

2.4.2 Projektová fáze

V této fázi je z hlediska řízení nejnáročnější a skládá z velkého množství aktivit a zdrojů zabezpečujících jejich krytí. V této části projektu dochází především k sestavení projektového týmu, k vytvoření plánu pro jednotlivé kroky realizace, k jeho realizaci vrcholící předáním výsledků a následnému ukončení. Fáze lze členit na podrobnější celky činností: (1)

2.4.2.1 Zahájení

Tato část přímo navazuje na fázi předprojektovou. Během zahajovací fáze se vytváří zakládací listina projektům, ve které je potřeba ověřit, případně upřesnit cíle projektu, jeho účel, kompetence, časový rámec, rozpočet, personální obsazení apod. (1)

2.4.2.2 Plánování

Sestavený projektový tým, který má k dispozici konkrétní zadání projektu naplánuje průběh celé realizace projektu. Plán musí být vypracován i pro jednotlivé vrcholy trojimerativu a podílí se na něm všichni členové projekčního týmu. Po svém schválení je výsledný plán se stane plán tzv. „project baseline“. (1)

2.4.2.3 Vlastní realizace

V této části již jde o samotnou fyzickou realizaci projektu. Tuto fázi je vhodné zahájit tzv. kick-off meetingem, tedy zvláštním typem setkání důležitých zainteresovaných stran, kde je zrekapitulován plán řízení a harmonogram projektu. Jsou zde také navzájem představeni a seznámeni zástupci jednotlivých zúčastněných stran.

V průběhu realizace je třeba projekt sledovat a porovnávat jeho průběh s plánem. V případě, že jsou zjištěny odchylky nebo z důvodu reakce na nová zjištění či nenadálé změny je třeba provádět korekci, znovu přeplánovat či rovnou vytvořit nový, upravený základní plán. (1)

2.4.2.4 Ukončení projektu (close-out)

V této fázi dochází k fyzickému i protokolárnímu předání výstupů, podpisu akceptačních protokolů, fakturaci apod. (1)

2.4.3 Poprojektová fáze

Realizace projektů přináší nové poznatky a zkušenosti. Tyto zkušenosti lze využít v dalších projektech. Proto je třeba celý průběh projektu ještě jednou zanalyzovat, určit dobré i špatné výsledky, objevit a popsat riziková a problematická místa, ohodnotit jednotlivé dodavatele a také členy projektového týmu. (1)

2.5 Činnosti projektu

Projekty lze členit na různé části. Typickými rozklady projektu na součásti jsou:

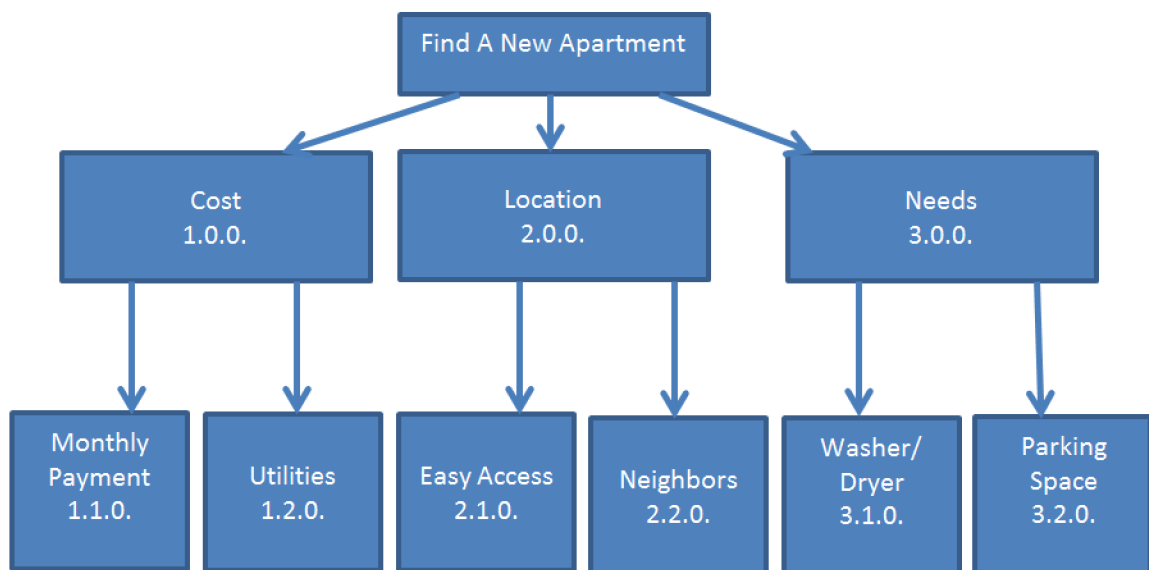
- Z pohledu strukturalizace prací Work breakdown structure (WBS)
- Z pohledu organizace projektu – Organization breakdown structure (OBS)

- Z pohledu nákladů na projekt
- Z pohledu informační a dokumentační struktury
- A další.

Pro účely této práce je podrobněji rozebrán rozklad projektu podle struktury prací

2.5.1 Work brakedown structure

WBS je hierarchický rozpad cíle projektu na jednotlivé produkty a podprodukty až na úroveň jednotlivých pracovních balíků (činnosti, úloh), které musí být během projektu realizovány. Důvodem k tvorbě WBS je nalezení a větší přehlednost všech činností, které jsou třeba k dodání výstupů či produktů projektu. Jedná se o stromovou strukturu, která je předpokladem, aby nebylo zapomenuto na nic důležitého. Na druhé straně je také pojistkou, že se nebude žádná činnost dělat zbytečně. (1)

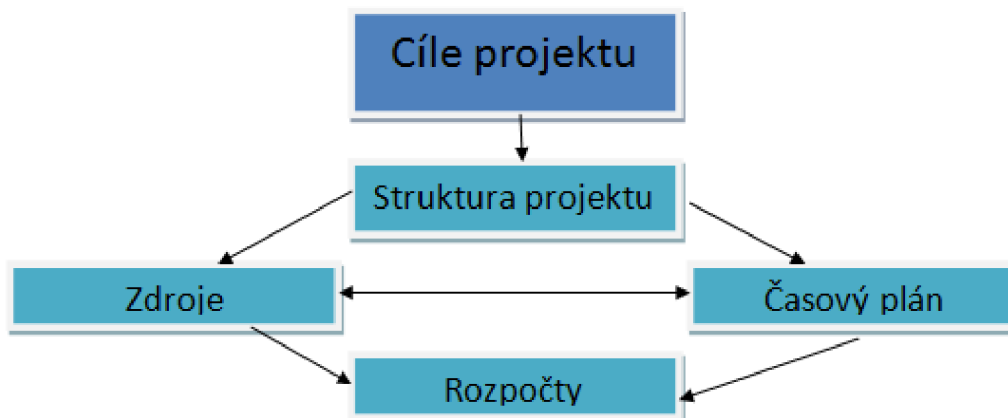


Obr. 5: Příklad WBS projektu (zdroj: expertprogrammanagement.com)

U WBS se jsou hledány odpovědi na otázku: „Jaké činnosti je potřeba pro zajištění tohoto výstupu?“ a postupuje se od hlavního cíle projektu hlouběji až k podrobnějším úrovním (obvykle 3-4 úrovně). Výstupu je tabulka se seznamem činností, které jsou ohodnoceny (čas, náklady, zdroje). To je zároveň podkladem k dalšímu plánování. (20)

2.6 Časové plánování projektu

Řízení času je klíčovou součástí plánování projektu. Časový rozpis kroků obsahuje veškeré informace o tom, v jakých termínech a časových sledech budou práce probíhat. Plánování času probíhá společně s plánováním ostatních činností a oblastí plánování. Tvoří tak sjednocující podklad pro plánování čerpání zdrojů, rozpočtování a následnou kontrolu. V kontextu s ostatními prvky může být proces časového plánování znázorněn jako na obrázku číslo 6.



Obr. 6: Časové plánování v kontextu projektu (zdroj: DOLEŽAL, 2012)

2.6.1 Tvorba časového plánu

Pro úplné a přehledné podchycení velkého množství informací jsou jako časový rozpis používány diagramy a harmonogramy, ze kterých jsou nejdůležitější:

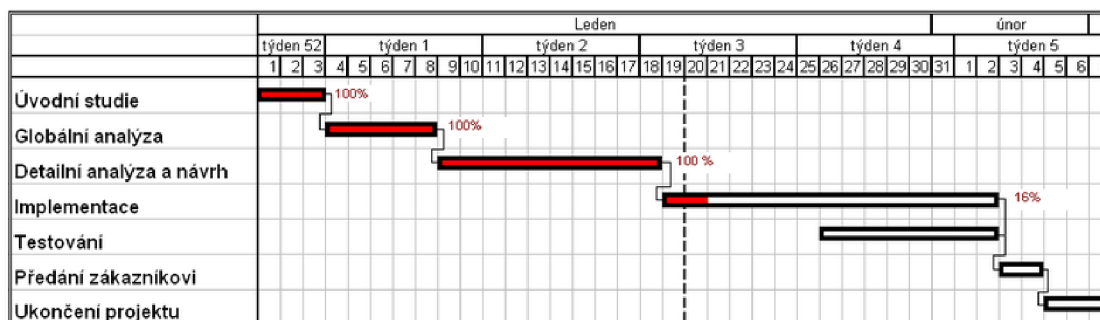
- Milníky a důležité termíny projektu
- Logické a hierarchické struktury prací převedené do časových sledů úloh a úkolů
- Údaje o předpokládané délce trvání jednotlivých úseků práce
- Vazby a souslednosti úseků práce, které napomáhají zachování logiky výkonu prací i při časových změnách v harmonogramech (1)

Výstupem procesu seřazení činností dle logických vazeb a jejich grafického znázornění je síťový graf. (1)

2.6.2 Ganttův diagram

Tento nástroj je velmi často používán, jelikož jednoduše znázorňuje sled úkolů, jejich začátky a konce. Časové období trvání projektu je většinou rozvinuto na horizontální linii, zatímco na vertikální jsou jednotlivé činnosti zjištěné při tvorbě WBS. Každou činnost značí pruh, jehož levá strana znamená plánovaný začátek a pravá ukončení. Délka pruhu pak označuje předpokládanou dobu trvání činnosti. V rozšířenější

formě lze také přidat šipky nebo čáry vedoucí od začátku či konce jedné z činností k začátku či konci činnosti druhé. Tyto vztahy bývají označovány start-to-start, start-to-finish, finish-to-start, nebo finish-to-finish. Svislá linka na ploše diagramu vyznačuje aktuální datum a zobrazuje míru dokončení jednotlivých činností pomocí postupného vyplňování pruhů. Ganttův diagram lze jednoduše vytvořit a obsluhovat ve specializovaných softwarech typu MS Project nebo OpenProj, které umožňují i přidání dalších informací do diagramu (náklady, alokace lidských zdrojů, atd.) (22)



Obr. 7: Příklad Ganttova diagramu (zdroj: Xvasm)

2.6.3 Uzlově definovaný síťový graf

Ke znázornění činností se používají ohodnocené uzly, které ukazují dobu trvání činnosti. Spojnice mezi uzly představují závislosti mezi jednotlivými činnostmi. V současné době je tento způsob velice rozšířený, zejména ve většině softwarových produktů. (1)

2.6.4 Stanovení milníků projektu

Diagram milníků je jednoduchý a přehledný nástroj, který se v praxi používá spíše v tabulkové formě jako přehledný výčet základních dat projektu v předprojektové fázi, v hlášení, rozbořech a informacích určených spíše pro uživatele mimo projekt. Milník je jednoduchý časový údaj, který se váže k určité události. Diagramy milníků jsou podstatně jednodušší než Ganttovy diagramy a nevyznačují úkoly a jejich trvání.

2.7 Řízení zdrojů /plánování a alokace zdrojů

Řízení projektu musí zajistit, aby dostatek lidských zdrojů měl zajištěné potřebné technické, behaviorální a kontextové kompetence. Pro vykonání stanovených úkolů ve stanoveném čase by měl mít k dispozici adekvátní nástroje a dostatek materiálu.

Zdroji mohou být buď lidé (lidské zdroje), nebo věci (materiálové zdroje). Plánování a alokaci zdrojů komentuje DOLEŽAL (2012) slovy:

„Kapacitní plánování projektu se zabývá procesy potřebnými pro realizaci projektu z hlediska zdrojů, tj. z hlediska prostředků a pracovních sil, prostřednictvím analýzy potřeb. Cílem kapacitního plánování je stanovit, jaké pracovní síly, materiály vč. energií, strojů a zařízení jsou nutné k provedení činností a zda budou v průběhu projektu k dispozici.“

Hlavní procesy kapacitního plánování zahrnují:

- Určení potřebných zdrojů projektu a nároků na ně. Podkladem jsou zejména struktura projektu, časová plán a přehled o tom, jaké zdroje jsou potenciálně k dispozici a za jakých podmínek
- Sestavení a analýza rozvrhu zdrojů projektu. Výstupem kapacitního plánování je výpočet rozvrhu zdrojů podle časového plánu projektu a jemu odpovídající nároky jednotlivých činností i nároky celého projektu na zdroje (1)

2.7.1.1 Kontrola zdrojů

Proces čerpání nákladů, dalších zdrojů a stupeň rozpracovanosti plánovaných projektových prací je realizován integrovanou kontrolou postupu prací na projektu, za podmínky, že jsou splněny následující předpoklady:

- Zdroje musí být přesně stanoveny ve fázi plánování projektu
- Je-li plánovaná výše zdrojů vyšší než zdroje disponibilní, je potřeba najít jinou variantu pro realizaci projektu či vyrovnání zdrojů. Tímto se obvykle rozumí postup řešení rozporů, vzniklých nahromaděním požadavků na čerpání určitého zdroje v daném časovém období prostřednictvím jiného uspořádání činnosti v průběhu času.
- Zvýší-li se během práce na projektu požadavky na zdroje, musí být pro kompenzaci identifikovány ty projektové činnosti, kde je možno dosáhnout úspor.

2.8 Plánování nákladů a stanovení rozpočtu projektu

Plánování nákladů a sestavení rozpočtu projektu je součástí fáze plánování a navazuje zejména na časové plánování projektu a plánování zdrojů. Rozpočet projektu se skládá ze strany nákladů a výnosů a lze definovat jako celkový objem prostředků přidělených na projekt, obvykle rozdělený do výdajových kategorií a rozfázovaný v čase. O rozpočet se zajímají všechny zainteresované strany a je tedy stěžejní částí projektového plánu. (1)

2.8.1 Podmínky rozpočtu

Ještě před započítáním kalkulování příjmů nebo očekávaných nákladů je nutné:

- Naplánovat rentabilitu,
- prověřit likviditu
- zvážit výrobní kapacitu. (3)

2.8.2 Příjmy projektu

Příjmy projektu může buď přidělit vyšší management, nebo mohou být získané projektem. Pro jejich zjištění se používá více druhů odhadů nebo výpočtů. V případě, že se projekt nachází v proměnlivém prostředí, je výhodné vytvořit tři varianty očekávaného stavu, a to: Optimistickou, Pesimistickou a jejich průměrem reálnou variantu příjmů (3)

2.8.3 Náklady projektu

V rámci plánování nákladů se oceňuje využití lidských, materiálních či finančních zdrojů spolu s časem stráveným na projektu. Výstupem plánování nákladů je rozpočet nákladů projektu.

Pro účel sestavení plánu je vhodné nejprve stanovit přímé náklady, které přímo souvisí s realizací projektu. Tím mohou být například náklady na materiál, nákup služeb, pořízení/pronájem hmotného a nehmotného majetku a další.

Nepřímé náklady jsou naopak takové, které jako náklady celé organizace není možné jednoznačně přiřadit ke konkrétnímu projektu. O tom, jak velký podíl celkových nákladů bude přiřazen k jednotlivým projektům, určuje vedení. Mezi nepřímé náklady patří nepřímé osobní náklady managementu organizace, provoz budov, náklady na podpůrná oddělení organizace (marketing, účetnictví) či daně a poplatky. (1)

2.8.4 Metody stanovování nákladů

V praxi se setkáváme hned s několika různými metodami. Jejich aplikace může být závislá na charakteru projektu, rozhodnutí projektového týmu nebo přáním investora či zainteresovaných stran. Mezi nejčastěji používané metody stanovení nákladů patří:

- **Analogické odhadování** (odhadování shora dolů) – přístup založený na informacích o minulých činnostech, jehož základem jsou skutečné náklady předešlých projektů, které aplikuje na současný projekt
- **Expertní odhady** – manažer či členové projektového týmu s využitím svých zkušeností s problematikou náklady odhadují. Metoda se používá v případech, kdy je časově náročné nebo nákladné zjišťovat ceny z ověřitelných zdrojů

- **Parametrické modelování** – používá matematický model zakládající se na známých parametrech, které mohou být odlišné podle typu prováděné práce
Rozlišujeme dva typy parametrického rozhodování:
 - *Regresní analýza* – statistický přístup odhadování budoucích hodnot, založený na předešlých hodnotách
 - *Křivka osvojování znalostí* – se zvyšováním znalostí a zkušeností pracovní síly se náklady na jednotku snižují, jelikož se zkracuje čas potřebný k dokončení činnosti. Základem pro odhad jsou stále se opakující činnosti v projektu.
- **Odhadování zdola nahoru** – proces začíná s nulovými celkovými náklady a k nim přičítá náklady na jednotlivé položky prací v hierarchické struktuře. Výsledkem je součet nákladů pro celý projekt. Metoda je časově velice náročná, a proto bývá také nákladnější. Jejím použitím však snižujeme riziko špatného odhadu výše nákladů.
- **Užití software** – možností je také využití specializovaných softwarových produktů, tabulkových procesorů, nebo statistického či simulačního software. (1)
- **Analýza nabídek dodavatelů** - vychází z porovnávání cen podle nabídek potencionálních dodavatelů (2)

2.8.4.1 Rezervy

Do rozpočtu nákladů je potřeba promítnout také rizika projektu a vytvořit rezervy na krytí možných nepředvídatelných výdajů. Vyšší rezervy můžeme stanovit jako procento z celkových výdajů projektu nebo může být stanoveno pouze pro některé položky rozpočtu. (2)

2.9 Řízení a kontrola

„Kontrola a řízení vycházejí z cílů, plánů a smluv projektu. Pomocí kontroly je měřen skutečný postup projektu, jeho efektivitu, čerpání zdrojů, porovnává projekt s jeho směrným plánem a v případě potřeby činí nutná nápravná opatření.“ (1)

Aktuální stav projektu se zjišťuje na základě zpráv od zodpovědných členů týmu anebo je zjišťován přímo pomocí fyzické kontroly. Integrovaná kontrola, řízení a podávání zpráv o projektu zahrnuje všechny projektové cíle a související kritéria úspěšnosti pro příslušné fáze projektu i požadavky na všechny zainteresované strany. (1)

2.9.1 Vedení projektu

Vlastní řízení projektu je posloupnost řídicích pokynů projektového týmu, kterými se prostřednictvím realizace plánovaných činností snaží dosáhnout cíle projektu. Obrázek číslo 8 znázorňuje tento systém:



Obr. 8: Průběh projektu (zdroj: vlastní zpracování dle DOLEŽAL (1))

V praxi činnosti často neprobíhají tak, jak bylo plánováno. Způsobují to náhodné vlivy z okolí projektu. Průběh projektu proto musí být neustále pod dohledem a musí být vyhodnocován (pole 2). Úkol projektového týmu je zajistit, aby o zjištěných skutečnostech dostával zprávy, které popisují stav a průběh činností projektu, popřípadě situaci sám přezkoumal (pole 3). Porovnáním zjištěné skutečnosti s plánem jsou identifikovány odchylky od připraveného plánu projektu (pole 4). Projektový tým vyhodnotí odchylky a rozhodne o nutných opatřeních (pole 5). Zásahy je potřeba ovlivnit probíhající činnosti projektu (pole 6) Ovlivněním činností projektu se změní jeho průběh. Takto provedené zásahy musejí být analyzovány a musí se rozhodnout, zda projekt ovlivňují příznivě, nebo nepříznivě. Postup řízení se tímto dostane zpět do pole 2 a nutné sledovat průběh realizace projektu. (1)

Diagram na předchozím obrázku zobrazuje uzavřenou smyčku řízení projektu, která zajišťuje neustálé cyklické opakování posloupnosti znázorněných kroků tak, aby byla zajištěna kontrola plnění stanoveného cíle. (1)

2.10 Řízení rizik v projektu

Již na začátku řešení každého nápadu nebo konkrétního projektu, je potřeba analyzovat rizika a příležitosti. Riziko je dle SVOZILOVÉ (2006, s. 267) definováno jako „neurčitý jev nebo podmínka, jehož výskyt má pozitivní nebo negativní efekt na cíle projektu“. (1) Proces řízení rizik je potom „sled aktivit, ve kterých jsou prostřednictvím preventivních nebo korektivních zásahů odvráceny události a odstraňovány vlivy, které by mohly ohrozit říditelnost plánovaných procesů nebo mohly vést k jiným nechtěným výsledkům.“

Tato činnost což je kontinuální proces, kterému se projektový tým musí dostatečně věnovat během celého životního cyklu projektu. (4) Tato část je velice důležitá, jelikož nabyté zkušenosti zvyšují velkou měrou šanci na úspěch všem projektům budoucím.

Riziko má svoji hodnotu (R). Ta se vypočte jako součin pravděpodobnosti, že riziko nastane (P) a hodnoty předpokládané škody (D):

$$R = P * D$$

Řízení rizik, někdy nazývané také jako „risk management“ v sobě zahrnuje:

2.10.1 Analýza rizik

Tato analýza se skládá z následujících procesů:

- **Identifikace rizik projektu:** cílem této části je identifikovat a zaznamenat rizika, která mohou projekt ohrozit. Zde je potřeba zvlášť identifikovat významná nebezpečí, jenž by mohla svým dopadem výrazně ovlivnit úspěšnost projektu. V praxi je pro tuto část nejčastěji využívána metoda brainstormingu nebo seznamu rizik zakládajícím se na zkušenostech z minulých projektů. (1)
- **Posouzení rizik projektu:** Tato fáze se někdy nazývá také kvantifikace rizik, nebo ohodnocení. Jedná se o odhad pravděpodobnosti výskytu určitého nebezpečí a výše předpokládané finanční škody na projektu. Využívá se techniky expertních odhadů, statistických ukazatelů, nebo jiných statistických metod a tabulek, které udávají přesné pravděpodobnosti daných jevů.

Posouzení rizik projektu můžeme provést:

- Kvantitativně – hodnota pravděpodobnosti a hodnota ztráty jsou vyjádřeny přímo v číselné hodnotě
- Kvalitativně – pro stanovení pravděpodobnosti a ztráty jsou použity slovní hodnoty nebo bodovací stupnice

- **Reakce na rizika** – cílem této fáze je snížit celkovou hodnotu všech rizik na takovou úroveň, aby projekt byl s vysokou pravděpodobností úspěšně realizovatelný. Každé posouzené riziko je pak nutné zvážit vhodným způsobem a oddělit od sebe závažná rizika, a rizika, která nejsou pro projekt důležitá.

K tomu se v praxi typicky využívá následující opatření“

- *Pojištění nepříznivé události* – přenesení rizika na jiný subjekt
- *Zmírnění rizika* navržením vhodného opatření, které by snížilo velikost dopadu nepříznivé události, nebo snížilo pravděpodobnost, že se událost stane
- *Vyloučení rizika* nalezením jiného řešení, které rizikovou událost neobsahuje
- *Vytvoření rezervy* (časové, nákladové, apod.), která umožní nepříznivou událost vykompenzovat
- *Vytvoření plánu B* (Contingency plan) pro případ, že se riziko skutečně stane
- *Akceptování rizika* – reakce vhodná u nižších hodnot rizika

Je potřeba mít na paměti, že opatření mohou vyžadovat určité náklady, se kterými je potřeba v projektu počítat. Proto je dobré navrhovat taková opatření, jejichž náklady nepřevýší hodnotu samotného rizika. (1)

2.10.2 Sledování rizik

Během projektu je potřeba neustále kontrolovat, zda nevznikají nová rizika, nezměnila se hodnota již identifikovaného rizika nebo zda nepominulo nebezpečí, které bylo dříve rozpoznáno. Stejně tak je potřeba sledovat, zda není nutná realizace nějakého opatření jako reakci na riziko. (1)

2.10.3 Metody posouzení rizik

- Metoda RIPRAN
- Skórovací metoda s mapou rizik
- Metoda FRAP
- Technika stromů rizik
- Analýza citlivosti

- Metoda plánování scénářů (1)

Výběr vhodné metody se odvíjí od specifických požadavků projektu, zainteresovaných stran a úvaze členů projektového týmu. V praktické části diplomové práce je využito metody RIPRAN, proto je v následujícím textu popsána detailněji.

2.10.3.1 Metoda RIPRAN

Metoda RIPRAN se skládá z následujících čtyř základních kroků:

1. Identifikace nebezpečí projektu;
2. Kvantifikace rizik projektu;
3. Reakce na rizika projektu;
4. Celkové posouzení rizik projektu. (1)

Krok 1

V prvním kroku provádí projektový tým identifikaci nebezpečí sestavením seznamu, nejlépe ve formě tabulky

Tab. 2: Tabulka pro první krok metody RIPRAN

Zdroj: DOLEŽAL, Projektový management podle IPMA (1)

Poř. číslo	Hrozba	Scénář	Poznámka
1.	Výskyt chřipkové epidemie v jarním období	Onemocní skoro 30 % zaměstnanců	Předpokládáme počasí podle předpovědi jako v předchozím roce

Hrozbou je konkrétní nebezpečí jenž by mohlo nastat. Scénářem rozumím děj, který by mohl nastat důsledkem výskytu hrozby. Zde je důležité si uvědomovat, že hrozba je příčinou scénáře.

Krok 2

V tomto kroku je kvantifikováno riziko. Tabulka z prvního kroku je rozšířena o pravděpodobnost výskytu scénáře, hodnotu dopadu scénáře na projekt a výslednou hodnotu rizika (v peněžních jednotkách). Ta se vypočte:

Hodnota rizika = pravděpodobnost scénáře * hodnota dopadu

V metodě RIPRAN je umožněno také číselné i verbální kvantifikace, tedy použití slovního hodnocení. (1)

Tab. 3: Tabulka verbálních hodnot pravděpodobností

Zdroj: DOLEŽAL, Projektový management podle IPMA, (1)

Vysoká pravděpodobnost – VP	nad 66 %
Střední pravděpodobnost – SP	33-66 %
Nízká pravděpodobnost – NP	pod 33 %

Tab. 4: Tabulka verbálních hodnot nepříznivých dopadů na projekt

Zdroj: DOLEŽAL, Projektový management podle IPMA, (1)

Velký nepříznivý dopad na projekt – VD	<ul style="list-style-type: none"> • ohrožení cíle projektu • ohrožení koncového termínu projektu • možnost překročení celkového rozpočtu projektu • škoda více než 20 % z hodnoty projektu
Střední nepříznivý dopad na projekt – SD	<ul style="list-style-type: none"> • škoda 0,51 – 19,5 % z hodnoty projektu • ohrožení termínu, nákladů, resp. zdrojů některé dílčí činnosti, což bude vyžadovat mimořádné akční zásahy do plánu projektu
Malý nepříznivý dopad na projekt – MD	<ul style="list-style-type: none"> • škoda do 0,5 % z celkové hodnoty projektu • dopady vyžadující určité zásahy do plánu projektu

Tab. 5: Tabulka verbální hodnoty rizika

Zdroj: DOLEŽAL, Projektový management podle IPMA, (1)

Vysoká hodnota rizika – VHR
Střední hodnota rizika – SHR
Nízká hodnota rizika - NHR

Tab. 6: Vazební tabulka pro přiřazení verbální hodnoty rizika

Zdroj: DOLEŽAL, Projektový management podle IPMA,(1)

	VD	SD	MD
VP	Vysoká hodnota rizika VHR	Vysoká hodnota rizika VHR	Střední hodnota rizika SHR
SP	Vysoká hodnota rizika VHR	Nízká hodnota rizika NHR	Nízká hodnota rizika NHR
NP	Nízká hodnota rizika NHR	Nízká hodnota rizika NHR	Střední hodnota rizika SHR

Krok 3

Ve třetím kroku jsou sestavována opatření, která slouží ke snížení hodnoty rizik na přijatelnou úroveň. Návrhy na jednotlivá opatření jsou pak seřazována do následující tabulky:

Tab. 7: Tabulka pro třetí krok metody RIPRAN

Zdroj: DOLEŽAL, Projektový management podle IPMA, (1)

Poř. číslo rizika	Návrh na opatření	<ul style="list-style-type: none"> • Předpokládané náklady • Termín realizace opatření • Osobní odpovědnost (vlastník rizika) 	Nová hodnota sníženého rizika
1.	Očkování proti chřipce	<ul style="list-style-type: none"> • 20 000 Kč vakcína • očkování v lednu • dohodnuto s podnikovým lékařem, odsouhlaseno zaměstnanci 	výjimečná onemocnění budou kompenzována přesčasy – nulová hodnota rizika
2.

Krok 4

Ve čtvrtém kroku se posuzuje celková hodnota rizik a vyhodnocuje se celková rizikovitost projektu, a zda je možno bez zvláštních opatření dále pokračovat v jeho realizaci.

2.11 Uzavření projektu

Uzavřením projektu vyvrcholí všechno snažení projektového týmu. Samo o sobě má také své náležitosti, z nichž nejdůležitější je akceptace výsledků projektu zákazníkem a závěrečná fakturace.

Účelem tohoto procesu je:

- ukončení všech běžících procesů projektového managementu,

- předání všech výstupů projektu a oficiální uzavření vztahů mezi dodavatelem a zákazníkem v rámci daného kontraktu z pohledu předmětu projektu,
- uvolnění výkonných projektových sil – členů projektového týmu – a provedení závěrečného hodnocení jejich výkonu v rámci projektu,
- ukončení používání všech materiálních a finančních zdrojů projektu,
- vypořádání všech účetních agend,
- zpracování zkušeností a dosažených výsledků řízení projektu do hodnotících dokumentů,
- archivace dokumentace projektu. (6)

3 ANALYTICKÁ ČÁST – PŘEDPROJEKTOVÁ FÁZE

3.1 Historie a současnost

Za projektem Brno Innovator's Meeting stojí skupina zkušených mladých lidí, kteří společně zrealizovali celou řadu akcí, přičemž stěžejním a zároveň odrazovým projektem bylo „The Startup Kids CZ&SK“. Právě tato série konferencí po české a slovenské republice dala základy pro přeshraniční spolupráci s rakouským Pioneers Festivalem – evropskou startupovou a technologickou událostí roku, na kterou se každoročně sjíždí více než 2500 účastníků z řad podnikatelů, investorů, vizionářů, hackerů, inovátorů a novinářů z celého světa. Během spolupráce s rakouskými profesionály jsme si uvědomili, jak by vzájemná synergie s nedalekou Vídní oběma stranám prospěla a vznikl tak první impuls pro realizaci projektu typu Brno Innovator's Meetingu.

3.1.1 The Startup Kids CZ&SK

Během roku 2013 proběhla v největších městech české republiky řada konferencí, z nichž klíčovou byla právě ta, jenž se konala 8. 3. 2013 v Brně. Cílem tohoto projektu bylo uspořádat sjednocující akce, které by dokázaly, že naše startupová scéna není roztržštěná a plná rivality, jak mnozí podotýkají. Z tohoto důvodu byly přizvány všechny subjekty, které v Čechách a na Slovensku působí mezi začínajícími podnikateli. Mezi tyto subjekty patřily především Jihomoravské inovační centrum, Wayra, Tehsquare, Node5, InovaJet, The Spot nebo StartupYard a zavedené firmy jako Seznam.cz, Microsoft, Kentico a H1.cz.

Na programu konferencí bylo promítání stejnojmenného dokumentu The Startup Kids, doplněné o vystoupení několika českých i zahraničních řečníků, networking a následnou afterparty. Cílem bylo propojit komunitu mladých podnikatelů a zvýšit povědomí o podnikání jako alternativě k zaměstnání, ať už díky pomoci mentorů v inkubátorech, nebo ochutnávce práce v některé ze začínajících technologických firem.

Do ČR se tak dostalo světem se šířící startupové hnutí a proto jsou dnes lean startup či business model canvas stejně populární jako jména korporací před deseti lety. Podnikání zažívá své znovuzrození a The Startup Kids bylo tehdy u toho. Velkou mírou se tak zasloužilo právě o aktivizaci Brna, které díky tomu nezaspalo na vavřínech.

3.1.2 Pioneers Festival 2013

Pioneers Festival je akcí, která na několik dnů přiláká pozornost médií z celé Evropy i světa. Poznávacím znakem jsou dechberoucí technologie zítřka. Nápady, které ovlivňují svět již dnes. Tento festival je bezpochyby evropská událost roku, na kterou se sjíždí všichni novodobí průkopníci, vizionáři, inovátoři, investoři, hackeři, blogeři a novináři z celého světa. V říjnu roku 2013 se tak sešlo v srdci Vídně, v císařském paláci Hofburg, sešlo více než 2500 účastníků, z toho 670 startupů, 60 high-class řečníků (Google, Apple, Evernote, Singularity University, Pebble, Stripe apod.), světové mediální špičky (Forbes, Wired, Techcrunch) a další.

Autor při spolupráci s Pioneers Festivalem zaujal roli ambasadora pro Českou republiku, kdy spolu s členy budoucího projektového týmu vytvořil web www.czechpioneers.cz a facebookový komunikační kanál Czechs for Pioneers Festival. Vrcholem spolupráce byla organizace projektu „Czech Pioneers Bus powered by Seznam.cz“, jehož klíčovým partnerem byl pražský Techsquare a exkluzivním sponzorem se stal Seznam.cz

3.1.2.1 Czech Pioneers Bus powered by Seznam.cz

V říjnu 2013 se autobus, plný podnikatelů a technologických nadšenců směřující z Prahy do Vídně, stal největší organizovanou zahraniční výpravou na Pioneers Festival 2013. Cíle této mise byly jasné. Strávit 3 dny v centru inovací a technologií, inspirovat a být inspirován, bojovat o titul nejžhavějšího letošního „hightech“ startupu, získat si přízeň médií a investorů, seznámit se a oslavovat novodobé pionýrství. Pioneers Festival je tak každoročně plný osobností, které se chtějí podělit o své zkušenosti z podnikání i mimo ně a tím motivovat a inspirovat technologické vizionáře a inovátory.

3.1.3 Současnost a plány do budoucna

V současné době jednotliví členové organizačního týmu podnikají na základě živnostenského oprávnění v oblastech, jakými jsou především tvorba www stránek, PR a komunikace na sociálních sítích, grafika a design, školení prezentačních dovedností, příprava a organizace událostí, technická podpora a IT služby, fotografické služby a video produkce. Společná hodnota, na které si všichni členové zakládají je dobrá pověst a kvalita služeb. Proto se každý jednatel během Brno Innovator's Meetingu specializuje na svoji oblast, což umožňuje flexibilitu činností podle aktuální potřeby a účelu projektu.

Služby členů organizačního týmu jsou využívány společnostmi, jakými jsou Seznam.cz, Techsquare, Wayra, Jihomoravské Inovační Centrum, Ogilvy nebo třeba GE

Money Bank a Fincentrum. Jednotliví členové spolupracovali také na projektech, jakými jsou Vodafone Nápad Roku, Babel Camp Brno, Barcamp Prague 2013, TEDxBrno, TEDxPrague, TEDxKroměříž a pracovní veletrh JobAcademy.

Do budoucna je zvažováno kromě projektu Brno Innovator's Meeting organizovat také 7- denní i delší události pod značkou Startup Pirates.

3.1.4 Vize projektu Brno Innovator's Meeting

Zrealizovat v Brně odpolední událost, která bude oproti stávajícím akcím v ČR výjimečná velkou účastí zahraničních inovátorů, kreativců, podnikatelů a investorů, kterým se budou představovat ty nejlepší české nápady, inovace, nejnovější výsledky výzkumu a vývoje a především celá inovativní infrastruktura jižní Moravy. Bude to tak protiklad ke stávajícím konceptům konferencí, kdy přijíždí na krátkou dobu jeden nebo několik zahraničních řečníků a v publiku sedí stále stejné lokální publikum. Lidé se tak již znají a pravidelně se setkávají na každé podobné akci, neustále dokola.

Stávající koncepty z výše uvedeného důvodu nedostatečně stimulují kreativitu a přeshraniční a mezioborovou spolupráci. Projekt Brno Innovator's Meeting si proto dává za cíl podpořit rozvoj inovačního podnikání na Jižní Moravě, propagaci českých inovací za hranicemi a stimulaci mezioborové spolupráce při komerčním využití výsledků výzkumu a vývoje.

Klíčové pro realizaci projektu s takovýmto mezinárodním přesahem, je profesionální organizace a koordinace všech činností, tak aby byly splněny nároky na kvalitu a zároveň dodržen časový rámec a rozpočet projektu.

3.2 Předprojektová úvaha

Z důvodu rozsahu plánovaného projektu a úspory času bylo upřednostněno vypracování předprojektové úvahy, jakožto hlavní koncepce předprojektové fáze, před vypracováním podrobné studie příležitosti a studie proveditelnosti. Ve vypracovaném dokumentu jsou analýzy uspořádány tak, aby postupovaly od nejširšího okolí přes oborové okolí až po mikroprostředí a interní faktory. Ze zjištěných výsledků je na závěr sestavena SWOT analýza odhadující možné příležitosti projektu a jeho slabiny.

3.2.1 Analýza vnějšího prostředí (slepte)

Pro projektového manažera je důležité dobře znát okolní prostředí projektu a faktory, jež ho ovlivňují. Pro úspěch projektu tedy musí být jeho strategie konzistentní s okolím, čehož lze dosáhnout důsledným sledováním, analyzováním a vyhodnocováním.

3.2.1.1 Společenské faktory

Faktorem, který hraje ve prospěch našeho projektu je zvyšující se počet mladých lidí s ambicí vlastního podnikání. Ti však nevědí, jak svůj nápad bez větších finančních nákladů validovat na trhu, kde sehnat finance na rozjezd podnikání a jak začít. Často jim chybí také odvaha samostatně podnikat, mají v rodině špatné zkušenosti s podnikáním nebo absence nápadů a strach o ztrátu pohodlí. Tyto a celá řada dalších bariér způsobují, že jen malé procento absolventů doopravdy podnikat začne podnikat a většina tak míří spíše „za jistotou“ a nechá se zaměstnat, což není ideální v situaci, kdy nejsilnější světové ekonomiky pohání právě malé a střední podniky.

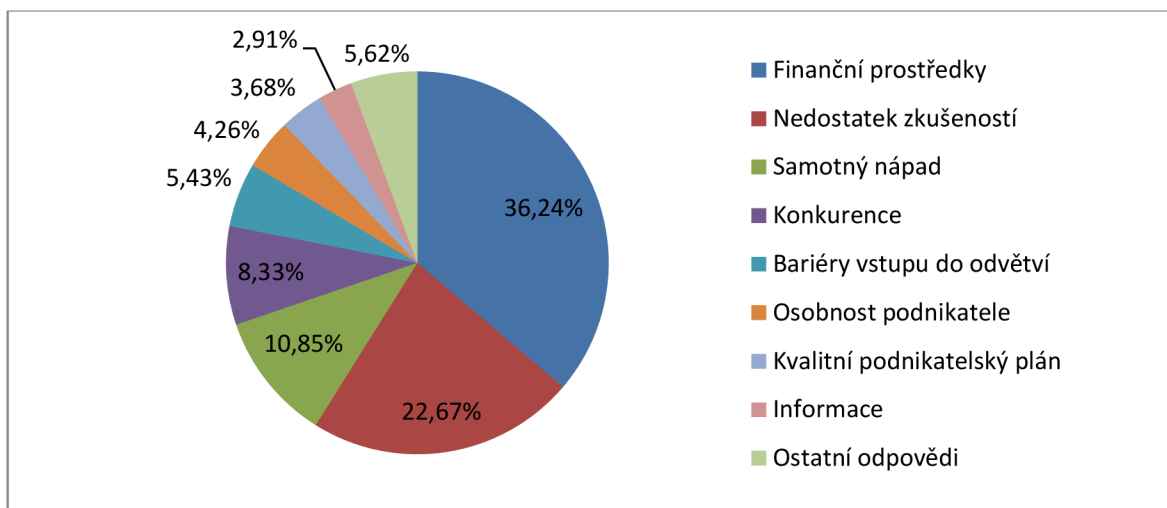
Studenti českých vysokých škol si většinou myslí, že ideální doba k zahájení podnikání nastává po ukončení studia nebo po pár letech v zaměstnání. Realita je však jiná. V praxi jsou mnohem úspěšnější ti, kteří začali realizovat své nápady již během studií, kdy šlo „jen o ně“ a ještě nenesli zodpovědnost za vlastní rodinu, nebyli tolik zatíženi finančními závazky a mohli si tak dovolit snáze podstoupit různá rizika.

- **Dotazníkový průzkum**

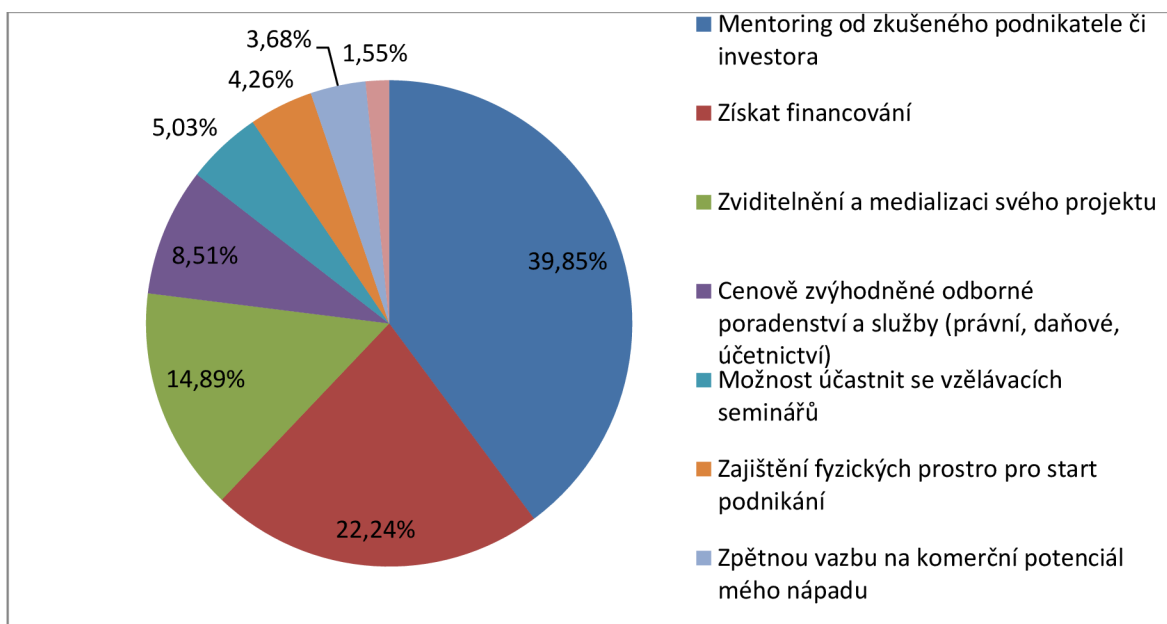
V rámci zahájení soutěže Vodafone Nápad 2013 byl proveden průzkum mezi studenty vysokých škol. Dotazníkové šetření odhalilo, že si dnes během studií přivydělává přes 77% studentů vysokých škol, přičemž 14% studentů při škole podniká. Ambice začít podnikat po ukončení studia má však více než 46% studentů, bohužel jen zlomek z nich začne (cca 6-10%). (26)

Průzkum také ukázal, co studenti VŠ považují právě za největší bariéry pro zahájení podnikání. Dle výsledků dotazníkového šetření je největší překážkou nedostatek finančních prostředků. Při rozjezdu vlastního podnikání by však 40% z nich ocenilo mentoring od zkušeného podnikatele či investora ještě více jak zmiňované finance. Čistě finanční prostředky by nejvíce ocenilo 22% z nich, 15% by pomohlo především propagace jejich projektu a zviditelnění v médiích, 10% pak cenové zvýhodnění na poradenství a služby. Překvapivé zjištění bylo, že fyzické prostory jsou pro podnikání nejvíce důležité pouze pro 4,3% respondentů. (25)

Průzkum se uskutečnil formou online dotazníku. Zúčastnilo se ho 1337 studentů vysokých škol ekonomického, technického i humanitního zaměření z celé České republiky.



Graf 3: Největší bariéry zahájení podnikání z pohledu studentů VŠ
Zdroj: Dotazníkové šetření Vodafone Nápadu Roku (26)



Graf 4: Jakou pomoc spojenou s podnikání by studenti nejvíce využili.
Zdroj: Dotazníkové šetření Vodafone Nápadu Roku (25)

- **Neznalost podpůrných programů**

Jednou z nejdůležitějších informací zjištěných během průzkumu a autorovy praxe je, že mladé k uskutečnění prvních podnikatelských kroků neposunou pouze informace zaměřené na možnosti získání finančních zdrojů a nástrojů k validaci trhu. Mnohem důležitější je komunikovat s opravdovými podnikateli a učit se právě od takovýchto hmatatelných vzorů.

„Zajímavé je, že téměř 90% mladých prakticky nezná žádné podpůrné programy pro svůj podnikatelský start, přesto jejich existenci v drtivé většině považují za velmi užitečnou. To, že se chtějí potkávat s lidmi z praxe je i signálem pro školy, neboť ve většině studenti hodnotí možnost setkávat se s úspěšnými podnikateli na školách jako nedostatečnou“, říká Eva Svobodová, generální ředitelka AMSP ČR. (8)

O **nutnosti zvýšit povědomí** studentů o infrastruktuře podpory podnikání hovořil také Mgr. Michal Hrabí z Jihomoravského Inovačního Centra během svého čtyřdenního semináře „Jak podnikat: Od nápadu k úspěšnému byznysu“, jenž byl organizovaný mezi 3. a 18. dubnem poradenskými centry VUT v Brně a MU ve spolupráci s JIC.

S výše citovaným stanoviskem bezvýhradně souhlasí také autor této diplomové práce. Zjištění, že 90% mladých lidí prakticky nezná žádné podpůrné programy, ale přitom jejich existenci a možnosti se potkávat s lidmi z praxe považují za důležité, hraje ve prospěch našeho projektu.

Shrnutí

Zrealizovaný výzkum rozkrývá největší bariéry motivace mladých lidí k podnikání. Tyto poznatky pomáhají našemu projektu zjistit oblasti, na které je potřeba se zaměřit při komunikaci s potenciálními účastníky, kteří se skládají především z mladých lidí s ambicemi podnikat, nebo být u vzniku a růstu inovativní firmy s globálním potenciálem. Poznatky jsou neméně důležité také pro komunikaci a vyjednávání s partnery, sponzory a podporovateli projektu.

3.2.1.2 Legislativní faktory

V lednu 2014 se daly do pohybu změny, které se dotknou především firem a podnikatelů. Níže jsou uvedeny nejdůležitější změny, které mohou pozitivně či negativně ovlivnit motivaci občanů k podnikání a mít tak dopad i na náš projekt.

- **Česko schválilo strukturu evropských programů pro roky 2014–2020**

Vláda schválila definitivní podobu operačních programů pro příštích sedm let. Část je určena pro podnikatele přímo, u dalších mohou získat významné zakázky jako dodavatelé.

- **Zákon o korporacích a občanský zákoník**

Dosavadní obchodní zákoník byl poznamenán řadou změn souvisejících s transformací ekonomiky za poslední dvě desetiletí. Nová úprava by měla být modernější, jednodušší a přehlednější.

- **Koncepční změny v právních úpravách pro firmy**

Hlavním cílem změn je vytvoření moderního a podnikatelsky atraktivního právní prostředí schopného konkurovat jiným státům EU, a lákajícího cizí obchodní korporace k působení v ČR. Nová právní úprava s.r.o. si klade za cíl především umožnit její jednodušší a flexibilnější fungování.

Shrnutí

Změny v legislativě autor ve velké míře vítá. Je však nutno poznamenat, že neustálé změny a nestabilita pramenící v nepředvídatelnost prostředí podnikání příliš neprospívá. Podle plánů vlády by podnikání mělo být jednodušší, transparentnější a mělo by se přibližovat právnímu prostředí schopnému jak konkurovat tak spolupracovat s jinými státy EU. Slibné jsou také plánované programy pro rozvoj inovací a podporu podnikání malých a středních podniků.

3.2.1.3 Ekonomické faktory

Ekonomické aspekty spolu s aspekty legislativními tvoří tzv. podnikatelské prostředí, které obklopuje a do značné míry ovlivňuje nebo omezuje každého, kdo chce nebo již podniká. Součástí tohoto prostředí je i každý z členů projektového týmu. Prostor působí nejen směrem na podnikatele, ale i obráceně – tedy podnikatelé určují charakter podnikatelského prostředí, což je velice důležité pro koncept našeho projektu.

Ekonomické faktory jsou tvořeny například vlivem výše úrokových sazeb, inflací, rozmístěním pracovní a kupní síly, cenovou hladinou spotřebitelského zboží, fiskální politikou státu či konkurenceschopnost národního trhu v globálním měřítku. (15)

Tab. 8: Prognóza vývoje vybraných makroekonomických ukazatelů
Zdroj: (Odhad MPSV - květen 2014)

	2013 skutečnost	2014 predikce	2015 výhled	2016 výhled
Hrubý domácí produkt (ve stálých cenách)	-0,9	1,2 až 2,2	1,8 až 2,8	2,5 až 3,5
Průměrná roční míra cenové inflace	1,4	0,6 až 1,2	1,7 až 12,7	1,0 až 3,0
Průměrná nominální mzda	0,1	1,5 až 3,5	2,5 až 4,5	3,0 až 5,4
Podíl nezaměstnaných osob	7,7	7,7 až 8,2	7,5 až 8,2	7,0 až 7,7

- **Hrubý domácí produkt**

Postupné oživování ekonomiky a související předpokládaný růst HDP může pozitivně souviset s životní úrovní, růstem kupní síly a také vyššími zisky podniků, což je logicky jednou z motivací začít podnikat.

- **Průměrná roční míra cenové inflace**

Prognóza roční míry cenové inflace ČR se pohybuje ve velice nízkých hodnotách a její predikce nepřesahuje 3%. Finální údaje o vývoji inflace v eurozóně potvrdili, že zůstává také nízká a jádro zůstalo na předběžném 1% meziročním růstu. Draghi na tiskovce po posledním zasedání ECB naznačil, že současné hodnoty ECB k akci nevyprovokují, protože čeká postupné urychlování inflace kvůli oživování ekonomiky. Na to aby něco podnikla, by bylo potřeba, aby inflace dál zpomalovala.

Česká národní banka na nízkou inflaci nedávno reagovala zásahem do kurzu koruny, čím chtěla podpořit ekonomiku. Efekt je sporný a ani odborníci se nemohou jednoznačně shodnout, zda byl tento krok správný nebo ne. Pokud se podaří udržet kurz slabý, na což ČNB cílí, tak podle guvernéra ČNB Miroslava Singera tento krok pomůže vývozním podnikům k zisku, čímž zajistí lidem růst pracovních míst a mezd. Zároveň se však lze tohoto kroku obávat, jelikož je ekonomika na začátku oživení, prozatím regeneruje nová pracovní místa a nerostou mzdy. Dokud lidé neuvěří, že se pro ně bude situace na pracovním trhu zlepšovat, tak spotřebu nezvýší ani v situaci, kdy inflační očekávání vzroste. Jsou to tedy dva trendy, které jdou trochu proti sobě. Větší inflace znamená znehodnocení úspor a celková kupní síla klesne. Je otázka, jestli se naplní odhad ČNB, že výsledkem by měla být podpora ekonomiky, protože to za tím rozhodnutím nepochybně stojí. Anebo zda to nebude tak příznivé.

Nízká inflace je však dobrou zprávou zejména při zajišťování zdrojů financování. Znamená to, že domácí úrokové sazby jsou nízké a nemusí se rychle zdražovat ani hypotéky. Nízký kurz koruny je pak výhodou pro podnikatele, kteří cílí na zahraniční trhy. Těm by mohla v rozvoji pomoci právě návštěvu konference Brno Innovator's Meeting.

- **Vývoj průměrné nominální mzdy a nezaměstnanosti v ČR**

Podle údajů ministerstva práce a sociálních věcí se s růstem ekonomiky očekává také mírný růst průměrné nominální mzdy a růst zaměstnanosti. Růst mezd a nová pracovní místa mohou samozřejmě být motivací dát přednost „jistotě zaměstnání“ před podnikáním. Každopádně růst mezd ani pracovních míst není nijak signifikantní a ani jistý. Vývoj může ze dne na den ovlivnit také politická situace na nedaleké Ukrajině a vztah mezi zeměmi EU a Ruské Federace.

Shrnutí

Cílem našeho projektu je účastníkům představit alternativu k tomu stát se zaměstnancem zahraniční firmy, hledající levnou pracovní sílu. Chceme ukázat jak, kde, s kým a za co začít podnikat a vytvořit tak další pracovní místa. Koncept našeho projektu je proto v souladu i s národními a regionálními strategiemi pro udržitelnost českého hospodářství a zvyšování konkurenceschopnosti v globálním měřítku.

3.2.1.4 Politicko-právní faktory

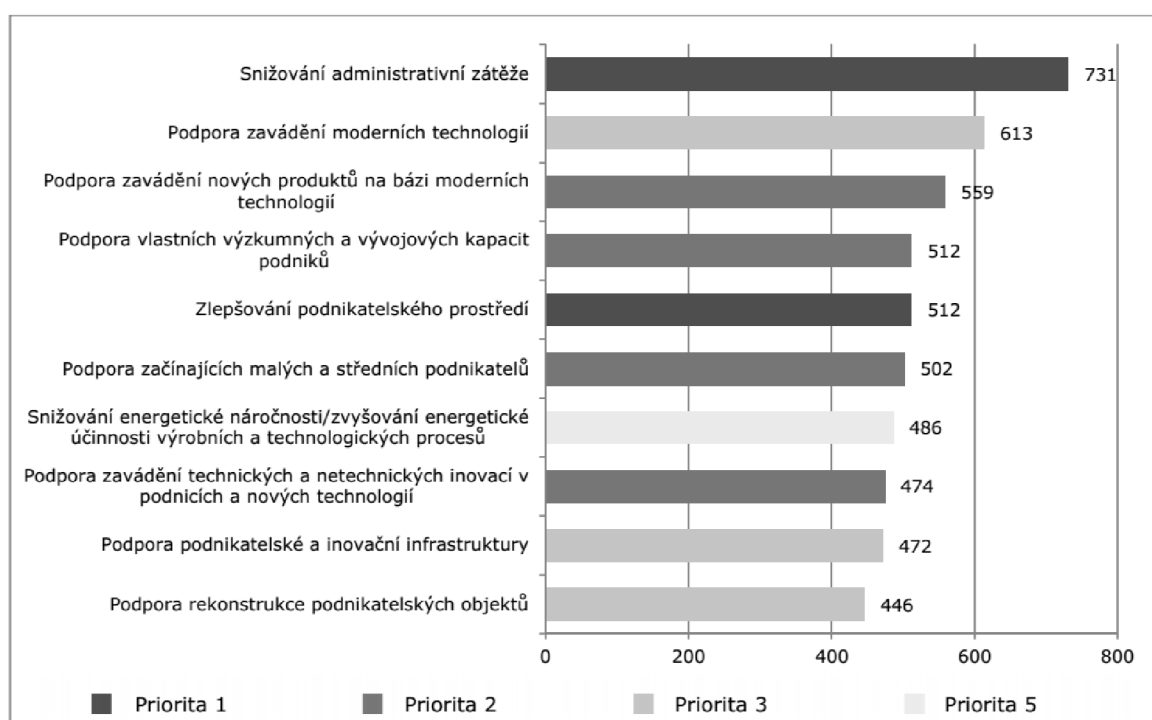
- **Národní úroveň**

Nově zvolená **Vláda ČR** ve svém programovém prohlášení slibuje podporu podnikání, trhu práce i vzdělání a chce prosadit také dlouhodobě udržitelný penzijní systém, investice do vzdělání a chce vytvořit podmínky pro přijetí eura. Kabinet mezi své priority řadí také lepší hospodaření státu a audit jeho majetku, boj proti korupci, vymahatelnost práva, rozvoj občanské společnosti a nezapomíná ani na aktivní členství v Evropské unii a NATO. Otázkou dosud stále zůstává, zda vláda dokáže své volební sliby alespoň z části splnit, nebo zda jde jen o populismus, na který nejsou v rozpočtu finance.

Nové **programové období strukturálních fondů 2014-2020** je velkou příležitostí pro výzkum, vývoj a vzdělávání, stejně tak jako podporu rozvoje podnikání. Tedy za předpokladu, že selepší odpovídající kritéria výběru projektů, zvýší se efektivnost (eliminace nadměrné administrativy) a zavede přiměřená kontrola přidělování prostředků.

Ministerstvo průmyslu a obchodu vydalo dokument „Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020“, ve kterém si stanovuje priority a nejdůležitější oblasti podpory podnikatelů.

Dokument na závěr shrnuje, že **nejdůležitějšími oblastmi podpory** ze všech strategických priorit se pro podnikatele zdá být snižování administrativní zátěže a zlepšování podnikatelského prostředí, podpora zavádění moderních technologií a nových produktů na bázi těchto technologií, dále podpora vlastních výzkumných a vývojových kapacit podniků a podpora začínajících malých a středních podnikatelů. Mezi deset nejdůležitějších se také řadí snižování energetické náročnosti výrobních a technologických procesů, podpora zavádění technických a netechnických inovací v podnicích a nových technologií, podpora podnikatelské a inovační infrastruktury a podpora rekonstrukce podnikatelských objektů. (18)



Graf 5: Deset oblastí podpory, které byly označeny největším počtem podnikatelů jako důležité
Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu (18)

- **Regionální úroveň**

Nová **Regionální inovační strategie Jihomoravského kraje** pro roky 2014-2020 (RIS4) byla před odevzdáním této diplomové práce stále ještě v procesu dokončování a bude k dispozici až v průběhu léta 2014, kdy by ji zastupitelstvo mělo schvalovat. Autor však měl možnost kontaktovat konkrétní osoby z Jihomoravského Inovačního Centra, jež za tvorbou RIS4 stojí a částečně tak do pracovní verze nahlédnout a konzultovat ji.

RIS4 ve svých poznámkách o regionální politice uvádí, že v Jihomoravském kraji existuje shoda napříč institucemi na misi a vizi regionu, zlepšuje se podnikatelská kultura v řízení regionu i jeho připravenosti na tvorbě konkurenceschopnosti. Tyto faktory

zvyšují atraktivitu Brna pro lokalizaci přímých zahraničních investic zaměřených na činnosti s vyšší přidanou hodnotou. Projevuje se však silná vnitřní polarita mezi dynamickou metropolí (vč. širšího zázemí) a okrajovými částmi kraje.

Dokument zároveň uvádí, že v současné době je veřejná správa nespolehlivým partnerem, jejíž neefektivita zapříčiňuje nadměrný růst tlaku na růst daní. V této souvislosti také zmiňuje přetrvávající a zhoršující se neuspokojivý regulační rámec pro výzkum a inovace, roztržitost přístupu (resortismus) a drobení prostředků místo koncentrace a dlouhodobé podpory.

Shrnutí

Na národní i regionální úrovni lze vidět snahy o odvážnější a více zacílenou a kontinuální politiku v oblasti vzdělávání, výzkumu a inovací v případě snížení závislosti vedoucích úředníků na politicích. To nahrává realizaci našemu projektu, jako nezávislé, nepolitické aktivité, která se právě těmto důležitým oblastem věnuje.

3.2.1.5 Technologické faktory

- **Výzkumná infrastruktura**

Díky **masivním investicím ze strukturálních fondů** bude v Brně v roce 2015 špičková výzkumná infrastruktura (přístroje, laboratoře a související vybavení). Rozvoji regionu nahrává také existence několika výzkumných týmů schopných generovat světově unikátní výsledky (např. rozpoznávání řeči, molekulární procesy v buňkách, výzkum kmenových buněk, zobrazovací metody...). Jihomoravský kraj je tak schopný dosáhnout světové kvality (technologické úrovně) i v nově vznikajících neprůmyslových oborech (IT bezpečnost – AVG, InveaTech).

- **Přítomnost inovativních technologických firem**

Jihomoravský kraj (a zejména město Brno) je v rámci ČR výjimečný intenzitou vzniku nových znalostně intenzivních firem. Těch se v Brně nachází více než 400. Nové znalostně intenzivní firmy tak představují významný potenciál pro růst místních firem formou akvizic. Pro začínající podnikatele je přítomnost špičkových technologických firem příležitostí k rychlému růstu skrze využití funkčních procesů zralých firem. Roste význam customizace, just-in-time logistiky, blízkosti vývoje a výroby. Je pravděpodobný

nárůst re-lokalizace (části) vývoje do blízkosti velkých produkčních jednotek. Velké technologické firmy také ve velké míře finančně podporují kreativní jedince, kteří mají nápad a chtějí by jej dovést až do fáze funkčního businessu. Tento trend následují také bankovní a státní instituce, které pracují na nových fondech na podporu „startupů“.

Dokument RIS4 také uvádí, že v regionu již existuje kritické množství vysoce kvalifikovaných technicky vzdělaných lidí a velké množství firem, které dlouhodobě (existence tradice) dosahují špičkové kvality ve vybraných průmyslových odvětvích, jakými jsou přesné přístroje, energetické strojírenství nebo třeba průmyslový engineering. Firmy mají možnost výběru při obsazování klíčových pozic v oblasti VaV, konstrukce apod. Existuje tak zde prostor pro šíření a rozvoj znalostí skrze mobilitu expertů mezi firmami, technologickými centry, podnikatelskými inkubátory i univerzitami.

- **Potenciál pro multidisciplinární výzkum**

V Jihomoravském kraji je koncentrováno široké spektrum výzkumných oborů, což představuje nevyužitý potenciál pro rozvoj **multidisciplinárního výzkumu**. Některé studijní obory v Brně jsou natolik kvalitní, že jsou první volbou studentů z celé ČR/SR (informatika, práva, některé obory VUT FSI, FEKT, některé obory medicíny, sociologie, a další.) Kromě Vysokých škol se v Brně nachází také velké množství kvalitních středních škol (Gymnázium Řečkovice, Gymnázium Kpt. Jaroše a další), jejichž studenti opakovaně dosahují vítězných pozic v národních studentských soutěžích.

Shrnutí

V regionu dochází ke koncentraci vyspělých technologických firem, talentů a kvalifikovaných lidí ze širokého spektra oborů. To je zajímavým potenciálem pro rozvoj mezioborové spolupráce jakožto jádra inovativního podnikání a celého technologického pokroku. Náš projekt chce u těchto firem a lidí zvýšit vzájemné povědomí a propagovat tento klastr v zahraničí, jako jeden silný celek s obrovským potenciálem.

3.2.1.6 Environmentální faktory

Ekologické faktory mohou začátky podnikání jak komplikovat, stejně tak jako se stát příležitostí pro inovaci a konkurenční zbraní. Záleží na předmětu podnikání a úhlu pohledu. Environmentální faktory se stávají komplikací především pro velké firmy se zastaralou technikou, bez ekologicky šetrné technologie.

Celoevropský „zelený“ trend a snaha o dlouhodobou udržitelnost sebou však naopak přináší celou řadu příležitostí k inovativnímu podnikání v oblasti zvýšení efektivity výroby, úspory energií, rozvoj alternativních zdrojů energie, nebo třeba hromadné zavádění ICT a nahrazování zastaralé „papírové“ technologie novými, bezdrátovými a elektrickými systémy.

Že podnikání, které pomáhá šetřit životní prostředí, nemusí spočívat pouze ve složitých technologických inovacích, již dokázalo několik firem. Nejaktuálnějším příkladem může být čerstvě vzniklá firma dvou brněnských absolventů a jejich jednoduchého nápadu na speciální plastový kelímek NickNack, který významně snižuje množství odpadků a zároveň šetří pořadatelům českých festivalů náklady spojené s úklidem sta tisíců použitých plastových kelímků.

3.2.2 Oborové okolí (Porterova analýza 5 sil)

Pro účely analýzy konkurenčního prostředí a strategického řízení našeho projektu byl jako nástroj použit Porterův model pěti sil, který rozebírá klíčové vlivy, které přímo či nepřímo ovlivňují naši konkurenceschopnost. Model se snaží odvodit jak velká je síla konkurence v našem odvětví a tím pádem také možnou úspěšnost a s tím spojenou ziskovost našeho projektu, mířícího na daný sektor trhu.

3.2.2.1 Stávající Konkurence

- **Evropa a Svět**

Evropská, zejména pak středo a východoevropský startupový ekosystém je v tuto chvíli z větší části lokálně zaměřený a každá komunita organizuje obrovské množství svých vlastních akcí, většinou ve svém rodném jazyce. Akce typu Brno Innovator's Meeting, mířících na příhraniční a mezioborovou spolupráci je však málo. Níže autor uvádí několik klíčových hráčů, jenž je potřeba sledovat a maximálně tak snížit riziko přetažení potencionálních návštěvníků Brno Innovator's Meetingu na stranu konkurence.

Startupweekend (startupweekend.org)

Jedná se o Googlem podporovanou globální síť, jenž organizuje celovíkendové intenzivní události pro vývojáře, designéry, marketéry a podobné startupové nadšence. Cílem je

sdílet nápady, vytvořit týmy a za 54hodin čistého času vymyslet a rozpracovat konkurenceschopný podnikatelský záměr. Na celém světě již proběhla více než jedna tisícovka těchto událostí, jež navštívilo přibližně 100 tisíc návštěvníků ve více než 478 městech světa.

Startupsauna (Startupsauna.com)

Jde se o jednodenní školicí událost, probíhající ve více než 20 městech severní a východní Evropy. Akce probíhá vždy v průběhu dvou měsíců před spuštěním Finského Startup akcelérátoru, v Helsinkách.

Startup Pirates (startuppirates.org)

Globální značka, která za pomoci lokálních organizátorů pořádá týdenní události, podobné Startupweekendům, ale v méně formální atmosféře. Účastníci se během týdne pokouší rozvinout a rozpracovat podnikatelský záměr. To vše za pomoci několika workshopů a přednášek od zkušených podnikatelů a mentorů.

Startup Pirates má velký **zájem uspořádat akci také v České republice**, kde se zatím ještě nikdy nekonala. Z tohoto důvodu kontaktovala právě organizační tým projektu Brno Innovator's Meeting a vyjednává s námi podmínky. Riziko konkurence je tak malé a dá se se naopak těžit ze vzájemné spolupráce a propagace napříč celou sítí.

Startup Bus

Globální koncept, kdy se v autobuse cestujícím rychlostí 90km/h setká několik týmů lidí, kteří mají za úkol během 72hodin vytvořit a spustit Startup. Autobus většinou míří na nějakou větší konferenci, nebo veletrh, kde jsou po příjezdu investorům prezentovány výsledky. Tento koncept populární spíše v severní Americe. V Evropě nejsou vzdálenosti mezi městy tak výrazné a proto se zde tolik neuchytil.

Pioneers.io

Organizace se sídlem ve Vídni s cílem propojit jednotlivé lokální Startupové komunity napříč všemi kontinenty. To činí za pomoci menších, několikahodinových událostí pod značkou **Pioneers Unplugged**. Tato organizace je za tři roky své existence aktivní již ve 40 městech světa a jednou za rok vrcholí obrovským Pioneers Festivalem, který se

koná na podzim v císařském Hofburgu ve Vídni. Je tak největší akcí svého druhu v Evropě. Jedním z cílů Pioneers.io je udělat z Vídně startupový hub pro celý region.

Austrian Startups (www.austrianstartups.com)

Národní rakouská komunita inovátorů, která se snaží podporovat a propagovat rakouský startupový ekosystém. Je to lokální organizace, jejíž členové jsou zároveň napojeni na Pioneers.io. Austrian Startups je tak právě jeden z komunikačních kanálů, za pomoci kterého chceme propagovat Brno Innovator's Meeting v zahraničí a přinést tak čerstvý vítr jak do Vídně, tak do Brna.

The Spot SK (www.thespot.sk)

Iniciativa skupiny nadšenců pro inovativní podnikání na Slovensku, jenž vytváří prostor, kde se mohou střetávat všichni kreativci a inovativní lidé s podnikavým duchem. Organizace pořádá celou řadu workshopů a přednášek, které pomáhají místním podnikavcům rozjet svůj byznys a stmelit slovenskou komunitu. The Spot Bratislava se také podílí na formování inovační politiky státu a rozvíjí nové cesty jak podporovat Startupy. Lidé stojící za The Spot Sk, jsou velmi aktivní a nebrání se spolupráci, jež pomůže propojit českou, slovenskou a rakouskou komunitu v jeden silný, konkurenceschopný celek.

Polsko

Největší trh střední Evropy, který je však stále brán za východní Evropu. Kopírky jako třeba Allegro (eBay) nebo Merlin (Amazon) zde tak vyrostly dříve, než přišla originální služba z Ameriky. Současnou vlnu technologických startupů ale Poláci podle vlastních odborníků trochu zaspali a chybí jim „globální hvězdy“. Češi mají AVG a Avast, Finové mají Rovio, Maďaři Prezi, ale Poláci na svůj startupový megaúspěch pořád ještě čekají. Má to svou logiku. Polský trh je velký pro to, aby se na něm užívaly lokální startupy, ale malý pro globální výkop. Brno Innovator's Meeting sice míří na trochu jiný region, sleduje však polskou aktivitu v pohraničí a bude se snažit místní komunity co nejvíce oslovit a zapojit do spolupráce. Největší polské akcelerátory, jejichž aktivity sledujeme, jsou HugeThing, Bink a CIAT.

Shrnutí

Vídeňský Pioneers.io se tak svou vizí i polohou může zdát největším konkurentem pro Brno Innovator's Meeting. Důležitá je však skutečnost, že autor diplomové práce s Rakouskými Pioneers v minulém roce úzce spolupracoval. Kromě toho, že šířil a propagoval Pioneers značku po ČR jako ambasador, tak byl také idea maker a organizátor projektu **Czech Pioneers Bus** podporovaného společností Seznam.cz. Tento projekt měl za cíl podpořit českou účast na Pioneers festivalu a vytvořil tak delegaci, která se neztratí v davu, bude bojovat o přízeň investorů a médií, nechá se inspirovat a zároveň inspiruje ostatní (viz kapitola 3.1.2.)

S lidmi, stojícími za Pioneers.io se autor zná a místo ostrého konkurenčního boje se s touto skupinou chce doplňovat a těžit ze společné synergie, která by do budoucna mohla vytvořit silný, inovativní region na ose Brno-Vídeň-Bratislava.

• Národní úroveň

V České republice jsou komunity podnikatelsky zaměřených lidí stále více a více aktivní. Na tento trend pak navazují i bankovní instituce, velké firmy i stát. Autor tuto skutečnost považuje z hlediska národní ekonomiky velice pozitivní, avšak velice riskantní pro projekt Brno Innovator's Meeting. Je proto velice důležité mít zmapované veškeré události, které by nás mohly přímo či nepřímo ohrozit a snažit se jim vyhnout, nebo vést lepší mediální kampaň. V následujících odstavcích budou znázorněny nejdůležitější organizace a události, které tvoří českou startupovou komunitu.

Technologická centra a inkubátory

Ačkoliv je v České republice oficiálně registrováno více než 90 **technologických inkubátorů a akcelérátorů**, skutečně funkční a aktivní komunity se nacházejí především v Praze, Brně, v menším měřítku pak v Ostravě a Hradci Králové. Brněnský JIC je pro náš projekt klíčovým partnerem a hodí se tak spíše do role odběratele, kde bude podrobněji popsán.

- Techsquare (techsquare.cz)
- Node 5 (www.node5.cz)
- Startupyard (startupyard.com)
- Wayra (cz.wayra.org)
- Podnikatelský inkubátor VŠB-TU Ostrava (<http://inkubator.vsb.cz/>)
- Technologické Centrum Hradec Králové (<http://www.tchk.cz/>)

Jednotlivé centra si jsou značně podobná a do určité míry spolu jak spolupracují, tak i soupeří o kvalitní týmy. Časté akce organizované těmito technologickými centry mohou odvést celou řadu účastníků a představují tak značné riziko. Z tohoto důvodu je potřeba sledovat aktivitu těchto center a těžit z toho, že jsou organizátoři Brno Innovator's Meeting aktivní jak v Praze, tak v Brně a informace o chystaných projektech se tak dozví s předstihem.

Podnikatelské soutěže

- Nápad Roku (www.napadroku.cz)
- Rozjezdy roku (www.rozjezdyroku.cz)
- Imagine cup (www.msic.cz)
- Podnikavá hlava (podnikavahlava.cz)

Výše uvedené soutěže nekonkurují našemu projektu samotnou soutěží, ale především vzdělávacími aktivitami, které soutěž předchází. Našemu projektu však nahrává, že se autor spolupracuje s tou největší a nejstarší z nich - Vodafone Nápadem Roku.

Barcampy

Barcampy jsou konference otevřené všem řečníkům a všem tématům. V Česku je známý Barcamp Vsetín, Barcamp Ostrava či Barcamp Brno. Přednášky se zaměřují většinou na IT, podnikání, programování či marketing. Konference bývají zadarmo a jsou skvělou příležitostí, něco nového se naučit a poznat nové lidi s novými názory. (11)

Business IT Club (bizit.cz)

Jedna z neaktivnějších komunit, organizující velkou řadu vzdělávacích aktivit, propojujících IT a Business. Fungují především v Praze, Brně a Ostravě. (11)

Impact Hub Praha

Silný konkurent, organizující téměř každý den něco. Akce jsou zaměřené především na podnikání a občas přesahují i do větších společenských akcí. (11)

Institut rozvoje podnikání IDE VŠE

Institut organizuje události pro lidi, kteří by chtěli vědět více o podnikání, účetnictví, financích nebo o osobním rozvoji.

Cowo Brno (www.cowobrno.cz)

Komunita kolem coworkingového centra v Brně, organizující přednášky a diskuze od osobního rozvoje, až po interiérový design.

JsmMarketing (Olomouc) (www.jsmemarketing.cz)

Organizace založená absolventem fakulty Podnikatelské, Jindrou Fáborským - organizátorem největšího online-marketingového festivalu ve střední Evropě. Přednášky a workshopy jsou velice kvalitní a cílené především na internetový marketing. (11)

JsmPodnikání (Olomouc) (www.jsmepodnikani.cz)

Podobné jako JsmMarketing, s jinou cílovou skupinou. Vzdělávací aktivity jsou zaměřené na řízení lidských zdrojů, účetnictví anebo finance. Organizují také velkou konferenci UP Business Camp. (11)

Business Heroes (brno.businessheroes.cz)

Business přednášky v Brně.

Shrnutí

Z výše uvedených zdrojů je vidět, že v ČR je obrovská konkurence v oblasti event managementu zaměřeného na rozvoj a podporu podnikání. Jelikož je ČR poměrně malé území, tak se veškeré výše zmíněné organizace potýkají se jedním problémem – akce si jsou obsahově podobné a schází se zde stále stejní lidé ve stále se opakujícím prostředí.

Brno Innovator's Meeting se snaží od konkurence na národní i mezinárodní úrovni diferenciovat a přichází s konceptem, který přivede nové lidi do nového prostředí. Vytváří tak svůj vlastní segment mezi Brnem, Vídní a Bratislavou, kde je obrovský potenciál vzájemné spolupráce a snaží se jednotlivé komunity ještě více obohatit. Konkurenční výhodou je, že organizátoři Brno Innovation's Meetingu mají v oblasti přehled a s většinou lidí z výše uvedených konkurenčních organizací se poznají.

3.2.2.2 Nová konkurence

Aktuální trend velice nahrává tomu, že vznikají nové projekty podporující rozvoj podnikání. Doba by měla být příznivá i v nejbližším období 2015 – 2020.

Pravděpodobnost vstupu nové konkurence na trh je tak vysoká, přesto je téměř jisté, že se o tom organizační tým dozví včas a bude moci reagovat. Z praxe autora se jako nejpravděpodobnější zdá, že se o startupy začnou zajímat silní hráči, jakými jsou bankovní instituce, silné nadnárodní firmy, stát a studentské organizace typu Aiesec.

S těmito institucemi je potřeba navázat kontakt v úplném počátku a snažit se je přesvědčit ke spolupráci právě s námi. K vybudování silného regionálního klastru je potřeba spolupráce všech silných hráčů se společnou vizí.

3.2.2.3 Substituty

Substitutem k našemu projektu se může stát jakákoliv aktivita z jakéhokoliv odvětví, která by mohla přesvědčit naši cílovou skupinu přesvědčit k tomu, aby svůj volný čas využili na jiné aktivity. Jelikož může být hrozbou i samotná existence takovýchto možností, uvedu ty nejvýznamnější v regionu.

Social innovation Camp

Camp je o poznávání, setkávání a chuti nabídnout své schopnosti a znalosti pro společensky prospěšné aktivity. Celý víkend pracují na reálných nápadech, které mají měnit svět kolem nás k lepšímu. (14)

Komunity a srazy po celé ČR | (srazy.info)

Většina oborů má kolem sebe komunitu, která se schází u kávy nebo u piva. Na srazy.info je možné sledovat, kdy se kde jaký sraz koná napříč všemi obory i městy ČR.

TED a TEDx

Velice známé série přednášek o všech možných tématech kolem nás, které je možné sledovat také ve video-archivech.

- www.tedxbrno.cz
- www.tedxprague.cz
- www.tedxznojmo.cz
- www.tedxhradeckralove.cz

CopyCamp (www.copycamp.cz)

Pražská konference cílená na lidi kolem marketingu.

Kurzy pro studenty VUT (<http://li.vutbr.cz>)

Kvalitní a přínosné kurzy a workshopy pro studenty VUT. Z autorových zkušeností však lze říct, že o nich většina studentů vůbec neví, nebo jeví minimální zájem.

KISK blok expertů

Jedna z velice aktivních brněnských komunit kolem FF MU, organizujících kvalitní akce z oblasti businessu, IT, knihovnictví a vzdělání celkově.

Toastmasters kluby

Komunita lidí, kteří se scházejí, aby vylepšili své komunikační dovednosti. Jejich setkání probíhají v Praze, Brně i Ostravě, jak v češtině, tak v angličtině.

Letní školy univerzit

Youth in action programy

Akce studentských organizací (Best, Aiesec, ESN, Iaeste,...)

3.2.2.4 Dodavatelé

K organizaci naší akce budeme potřebovat určité množství zdrojů, především pracovní sílu, techniku, catering a celou řadu dalších služeb. Hlavní výhodou je, že si většinu služeb v oblastech jakými jsou grafika a design, tvorba www stránek, PR a komunikace na sociálních sítích, školení a školení prezentačních dovedností, fotografické služby a video produkci, dokážeme zařídit sami ve vlastní režii.

Ve prospěch našeho projektu hraje také fakt, že na trhu existuje velké množství dodavatelů, jež nám mohou veškeré nutné zdroje dodat. Dodavatele tak můžeme mezi sebou, s ohledem na časový harmonogram, libovolně nahrazovat. Nemají tedy dostatečnou sílu nás výrazněji ohrozit či omezením služeb projekt úplně zastavit. Pravděpodobnost, že by se dodavatelé integrovali do větších a silnějších celků, není v konkurenční prostředí Brna moc reálná.

Nevýhodou je, že Brno Innovator's Meeting je prozatím koncipován jako jednorázová akce, v rámci které nemůžeme dodavatelům slíbit velké, pravidelné odběry ať už jde o kterýkoliv zdroj. Budeme tak s největší pravděpodobností pouze druhotnými zákazníky.

3.2.2.5 Odběratelé

Za odběratele našeho projektu se dají označit dvě skupiny: Návštěvníci Brno Innovator's Meetingu a partneři.

- **Jihomoravské Inovační Centrum**

V rámci Brno Innovator's Meetingu chceme představit, co vše Brno a Jižní Morava začínajícím firmám nabízí a proč by měly začít budovat svou firmu právě zde. Z tohoto důvodu je strategickým partnerem a zároveň silným odběratelem Jihomoravské Inovační Centrum. JIC je velice komplexní technologické centrum, které svými činnostmi pomáhá inovačním firmám, studentům s originálními nápady, výzkumným pracovníkům a vynálezci. JIC podporuje spolupráci mezi průmyslem, výzkumnými pracovišti a veřejnou správou. Centrum vytváří prostředí pro snadnější inovační podnikání na jižní Moravě. (17)

Aktivita Jihomoravského Inovačního Centra jsou velice rozsáhlé a mají několik fází, které můžeme v rámci projektu propagovat a cílit tak na různé segmenty potenciálních návštěvníků:

1. **Awareness rating**

V této fázi se snaží JIC svými činnostmi zvýšit povědomí o infrastruktuře pro rozvoj podnikání na Moravě. Zde hraje klíčovou roli především Startup Club (www.startupclub.cz). Klub podporuje účastníky k tomu, aby sdíleli své zkušenosti, znalosti a kontakty. Vytváří tak vlastní síť, která pomáhá vzniku a rozvoji firem na jižní Moravě a je otevřen všem, kteří hledají inspiraci, nebo se prostě zajímají o podnikání (16)

2. **Basic development**

V druhé fázi pomáhá JIC za pomoci setkání s odborníky z praxe, rozvinout svůj nápad do prezentovatelné formy a umožní účastníkům získat velmi rychle zpětnou vazbu. Snahou této fáze je, aby se účastníci vyhnuli pokud možno počátečním chybám, validovali své nápady na trhu a zvýšili své šance na úspěch. Klíčovou roli zde hraje www.micminutes.cz, kurzy pro studenty Vysokých škol anebo třeba Erasmus pro mladé podnikatele.

3. **Startup acceleration:**

V třetí fázi jde již o velice intenzivní aktivity, kdy JIC pomáhá proměnit nápady ve stabilní a fungující firmy, které mohou vyrůst až do globálních rozměrů. To vše za pomoci Starcube Lite, Starcube akcelérátoru a finální Starcubeshow.

4. After care for the startup program alumni:

Finálovou fází je tzv. Innovation Park, kde JIC vytváří pro firmy špičkové zázemí s řadou unikátních služeb. Aktuálně Innovation park tvoří téměř 60 inovativních firem a startupů z oblasti ICT, softwarového inženýrství, počítačové bezpečnosti, strojírenství, biotechnologií, robotiky a dalších oborů. Jejich produkty a služby používají každý den **miliony zákazníků po celém světě.** (16)

- **Návštěvníci Brno Innovator's Meetingu**

Potencionální účastníci naší akce mají velkou sílu. Je to způsobeno tím, že se mohou kdykoliv rozhodnout, že svůj volný čas a finance využijí jinak. Zde hraje roli také fakt, že největší přidanou hodnotu mezinárodního konceptu Brno Innovator's Meeting ocení především zkušení návštěvníci, kteří se již nějakou dobu pohybují ve startupové komunitě a umí anglicky. Pro nováčky se náš produkt může zdát homogenní s ostatními akcemi podporujícími podnikání a mezinárodní spolupráci. S tím souvisí také, pro Brno typická, citlivost na cenu vstupenky. Zde je potřeba stanovit balanc tak, aby cena nebyla vysoká a neodradila tak potencionální zájemce. Zároveň však musí být v dostatečné výši, aby na událost dorazili lidé, které to skutečně zajímá.

- **Sponzoři a podporovatelé**

Do této skupiny patří především velké firmy, stát a bankovní instituce, které mají stále větší zájem nějakým způsobem investovat, nebo podpořit startupy. Důvody mohou být různé a může jít nejen o CSR kampaně ale také o rozšiřování portfolia investic a z nich tvořený zisk. Síla této skupiny je poměrně velká, jelikož existuje velké množství organizací a projektů podporujících rozvoj podnikání v České Republice, které mohou nabízet podobnou službu jako Brno Innovator's Meeting. Tento druh odběratelů tak má z čeho vybírat. Konkurenční výhoda našeho projektu je v tom, že se organizační tým s několika institucemi již zná, v minulosti s nimi spolupráce proběhla a je na co navazovat.

3.2.2.6 Shrnutí výstupů vnějšího prostředí

Jednotlivé výstupy analýzy SLEPTE a Porterových pěti sil jsou pro větší přehlednost shrnuty do následující přehledové tabulky.

Tab. 9: Přehledová tabulka rizik a příležitostí

Zdroj: Vlastní zpracování

	Faktor	Charakteristika rizik	Charakteristika příležitosti
Vnější okolí - SLEPTE	Sociální oblast	Strach mladých lidí z podnikání. Neznalost podpůrných programů.	Rostoucí popularita podnikání Rostoucí zájem státu, firem a finančních institucí podporovat inovativní nápady
	Legislativa	Neustálé změny a nestabilita pramenící z nepředvídatelnosti prostředí. Riziko zneužití a špatného čerpání dotací z ESF -	Legislativní změny vedoucí k jednoduššímu podnikání a menší administrativní zátěži. Operační programy ESF 2014-2020 z velké části míří na podporu rozvoje podnikání a inovací
	Ekonomika	Nejisté důsledky měnové politiky ČNB. Růst mezd a zaměstnanosti by mohla snížit motivaci mladých začít podnikat.	Oživující se ekonomika Nízké úrokové sazby a menší náročnost získat finance
	Politika	Nejistota splnění volebních slibů nové vlády. Politická rozhodnutí která poškozují pověst kraje v zahraničí Veřejná správa jako nespolehlivý a neefektivní partner, odrazující FDI. Neuspokojivý regulační rámec pro rozvoj VaV a inovací, resortismus	Slib nově zvolené vlády podporovat podnikání a inovace, zlepšit hospodaření státu a bojovat proti korupci. Shoda na misi a vizi regionu napříč institucemi Jihomoravského kraje. Regionální Inovační Strategie Jihomoravského kraje (RIS4) Koncepce MPO pro podporu MSP na období 2014 – 2020 Přijetí zákona o veřejné službě a omezení vlivu politiků na veřejné správě
	Technologie	Odliv technologicky vyspělých firem a mozků do zahraničí. Nedostatek technicky vzdělaných profesionálů. Ambice a řízení rozvojových strategií brněnských univerzit a výzkumných organizací příliš neodpovídají výzvam a trendům 21. století.	Dokončování špičkové výzkumné infrastruktury během roku 2015 Existence výzkumných týmů v regionu, generující světové unikátní výsledky. Přítomnost inovativních technologických firem Široké spektrum výzkumných oborů.
	Environment	Přísné ekologické předpisy a poplatky. Možné zvýšení administrativní zátěže a nutnost sledovat vyhlášky.	Nové příležitosti pro inovativní firmy. Větší důraz na efektivitu, úsporu energií, zavádění ICT a moderních technologických řešení.
Oborové okolí - Porter	Stávající Konkurence	Velká konkurence v oblasti event managementu na národní úrovni. Velké množství vzdělávacích akcí zaměřených na rozvoj podnikání.	Nedostatečná spolupráce jednotlivých startupových komunit na mezinárodní úrovni. Odlisný produkt od konkurence. Nutnost přinést „nový vítr“
	Nová konkurence	Aktuální trend nahrává vzniku konkurenčních projektů. Malé bariéry vstupu na trh.	Zkušenost organizačního týmu Dobrá informovanost o všem co se v regionu chystá
	Substituty	Velký výběr možností jak využít volný čas a finance.	Rostoucí počet aktivních a schopných lidí
	Dodavatelé	Malý, jednorázový odběr a z toho plynoucí malá vyjednávací síla.	Většinu zdrojů nutných pro projekt si tým zařídí ve vlastní režii. Velké výběr dodavatelů na trhu.
	Odběratelé	Jeden strategický partner, bez kterého realizace ztrácí význam. Velká síla účastníků Citlivost na cenu vstupného	Zájem firem, bankovních a státních institucí o „startupy“ Dobré vztahy s odběrateli.

3.2.3 Analýza vnitřního prostředí týmu McKinsey 7S Framework

Úspěšnost jakéhokoliv projektu je postavena na předpokladu, že určité vnitřní elementy organizačního týmu musí být v souladu. K tomuto účelu byla využita analýza 7S firmy McKinsey.

3.2.3.1 Strategie

Strategie určuje, jakým způsobem organizace získává konkurenční výhodu. Ta spočívá v dobrých kontaktech a vztazích s lidmi, stojícími v popředí české, rakouské i slovenské startupové scény. Další výhodou je jazyková vybavenost (německý, anglický i ruský jazyk), znalost českého i rakouského prostředí a zkušeností s fundraisingem a vedením reklamních kampaní.

3.2.3.2 Struktura

Jednotliví členové organizačního týmu představují pracovní skupiny, do kterých jsou řazeni podle svého zaměření a schopností. Celý tým pak zastřešuje hlavní organizátor.

3.2.3.3 Systémy řízení

Hlavní organizátor sleduje a úkoluje jednotlivé pracovní skupiny, podle toho, jaké činnosti je který den potřeba konat. Členové týmu vidí úkoly, které jim byly přiřazeny v software pro zjednodušení projektového řízení zvaném Trello. Tam je také možné operativně komunikovat a zapisovat jakékoliv nové nápady, nebo problémy které se objevily. Na začátku každého týdne se tým krátce spojí (osobně, nebo na dálku) a probere co je hotovo a co je potřeba udělat.

3.2.3.4 Styl manažerské práce (style)

Celý tým pracuje maximálně samostatně v neformální, přátelské atmosféře. Hlavní organizátor v žádném případě neřídí organizaci direktivně.

3.2.3.5 Spolupracovníci (staff)

Členové organizačního týmu jsou talentovaní mladí lidé na začátku svého profesního života. Na projektu spolupracují proto, aby rozšířili své zkušenosti a portfolio úspěšných projektů.

3.2.3.6 Schopnosti (kompetence)

Jednotliví účastníci mají rozhodovací kompetence v oblasti, které nejvíce rozumí. Ve strategických oblastech se rozhoduje společně na základě většiny.

3.2.3.7 Sdílené hodnoty (Shared value)

Všichni spolupracovníci na projektu mají společné hodnoty a snaží se svými schopnostmi přispět při budování prostředí, které je základem pro konkurenceschopnost a další rozvoj celého regionu. V případě, že bude projekt úspěšný, tak má tým zájem své činnosti v regionu dále rozšiřovat.

Tab. 10: Přehledová tabulka silných a slabých stránek s
Zdroj: Vlastní zpracování

Faktor	Charakteristika slabých stránek	Charakteristika silných stránek
Strategie	Jednoduchost napodobení konceptu.	Dobré vztahy organizačního týmu s Vídni a znalost tamějšího prostředí. Jazyková vybavenost
Struktura	Malá, nebo žádná zodpovědnost členů organizačního týmu.	Flexibilita
Systémy řízení	Nutnost znalosti SW na projektové řízení	Efektivní styl řízení.
Styl manažerské práce	Nízká autorita hlavního organizátora	Rovnost členů organizačního týmu
Spolupracovníci	Omezená schopnost finančně motivovat spolupracovníky.	Talent, dravost, zapálenost
Schopnosti	Absence zkušeného leadera, který rozhodne v případě sporů	Kompetence v oblasti, které rozumí.
Sdílené hodnoty	Ochota a motivace pracovat na projektu není nekonečná a neomezená.	Motivace přispět k budování konkurenceschopného inovativního prostředí

3.2.4 Analýza hlavních zainteresovaných stran a jejich zájmu

3.2.4.1 Organizační tým

Důvody zájmu o projekt jsou osobní rozvoj, získání nových partnerů pro dlouhodobou spolupráci. Nové reference a růst osobního brandu.

Přesto, že událost není organizována čistě z důvodu zisku, tak jednotliví členové jsou za svou práci odměňováni a akce je organizována s cílem skončit v zisku.

3.2.4.2 Jihomoravské Inovační Centrum

JIC byl vytvořen s cílem stimulovat a podporovat spolupráci mezi průmyslem, výzkumnými pracovišti a veřejnou správou. Důvodem existence tohoto centra pak je právě vytváření prostředí pro snadnější inovační podnikání na Jižní Moravě. Projekt Brno Innovator's Meeting pomůže JIC rozšířit povědomí o svých činnostech a službách jak v ČR, tak přes hranice. Právě cíl nalákat do Brna co nejvíce začínajících podnikatelů z celého světa je důvod, proč má JIC zájem na projektu spolupracovat.

3.2.4.3 Účastníci

Ať už jde o místní, nebo zahraniční účastníky, jedna věc je spojuje. A to poznat nové neokoukané tváře, seznámit se a zjistit možnosti transferu znalostí, technologie a výhody plynoucí ze spolupráce. Pro lokální účastníky a lokální firmy může být zajímavé nabídnout své služby rakouským účastníkům, pro které zase naopak může být výhodné některé věci do nedalekého Brna outsourcovat. Z tohoto důvodu budou do programu začleněny nejen ukázky místních technologických novinek, ale také networking s ochutnávkami místních specialit a afterparty.

3.2.4.4 Firemní partneři

Firemní partneři jsou společnosti, jež má zájem se za úplatu nebo protislužbu zviditelnit. Nejčastěji se jedná o střední až velké firmy pohybující se v segmentu zaměřeném na informační technologie, finance, elektrotechniku, strojí průmysl apod., jenž mají zájem rozvinout své aktivity, získat kontakty na nové schopné potencionální partnery nebo investovat do nadějných technologií. Právě přítomnost lidí s nápady, které mají potenciál rychle vyrůst, jsou zajímavá investiční příležitost pro business anděly, bankovní instituce nebo fondy rizikového kapitálu.

3.2.5 SWOT analýza

V analytické části byly jednotlivé analýzy uspořádány tak, aby postupovaly od nejširšího okolí oborové okolí až po mikroprostředí a interní faktory. Ze zjištěných výsledků byla na závěr sestavena SWOT analýza, odhadující možné příležitosti a slabiny projektu. Po zhodnocení souhrnných výstupu se jako nejrozzumnější jeví využít co nejvíce svých silných stránek a maximalizovat tak nabízené příležitosti. Rámcový návrh projektu pak stanovuje předběžné cíle, kterými jsou maximálně profesionální provedení, důraz na zachování ekonomické rentability projektu a s tím spojené rozšíření okruhu partnerů a podporovatelů.

Tab. 11: SWOT ANALÝZA

	Silné stránky	Slabé stránky
Interní skutečnosti	<p>Kvalita a schopnosti lidských zdrojů</p> <p>Nasazení týmu</p> <p>Schopnost zajistit většinu zdrojů ve vlastní režii</p> <p>Neokoukaný koncept projektu</p> <p>Dobré vztahy s partnery</p> <p>Podpora JIC</p> <p>Zkušenosti z jiných podobných projektů</p> <p>Flexibilní a efektivní organizace</p>	<p>Velká závislost na finanční podpoře</p> <p>Vytížení členů jinými projekty</p> <p>Nižší vyjednávací síla</p> <p>Nutnost neustále udržovat motivaci</p>
Okolí projektu	Příležitosti	Hrozby
	<p>Rostoucí počet mladých lidí, co chtějí podnikat</p> <p>Rostoucí zájem státu, firem a finančních institucí podporovat inovativní nápady</p> <p>Operační programy ESF 201-2020 zaměřené na podporu rozvoje podnikání</p> <p>Shoda s regionální inovační strategií RIS4</p> <p>Shoda na misi a vizi regionu napříč institucemi</p> <p>Přítomnost velkých inovativních firem</p> <p>Špičková výzkumná infrastruktura</p> <p>Možnost modifikovat projekt</p>	<p>Nezájem firem o účast na projektu</p> <p>Ztráta podpory JIC</p> <p>Nezájem lidí o projekt</p> <p>Nezájem zahraničních partnerů o spolupráci</p> <p>Nízké bariéry pro vstup konkurence na trh</p> <p>Odliv technologicky vyspělých firem a mozků do zahraničí</p>

4 NÁVRHY ŘEŠENÍ A PROJEKTOVÁ DOKUMENTACE

4.1 Zakládací listina projektu

Brno Innovator's Meeting	Zakládací listina projektu	Identifikační číslo projektu: BIM14
<p>Základní podoba navrhovaného projektu:</p> <p>Projekt Brno Innovator's Meeting je celovečerní setkání přibližně 200 technologických a podnikatelských nadšenců z České republiky, Slovenska a Rakouska ve městě Brně, jakožto rozvinutém a technologicky vyspělém klastru. Tato událost bude mít na programu přednášky a technologické ukázky předních moravských inovátorů, úspěšných podnikatelů a osobností z oblasti vědy a výzkumu. Prostor pro své vystoupení budou mít také osoby stojící za rozvojem moravské inovační infrastruktury a generální partner. Jednotlivé příspěvky budou rozděleny do pěti tematických bloků (Warm up, Inspiration, Education, Startup Pitch, Tech demo). Setkání bude zakončeno prostorem pro networking a afterpárty.</p> <p>Stanovení hlavních cílů projektu:</p> <p>Hlavní projektový cíl je během září 2014 uskutečnit ekonomicky rentabilní akci v Brně, s minimálně jedním řečníkem v každém tematickém bloku a minimálně 120 platicími návštěvníky. Aby byl projekt považován za úspěšný, je nutné zajistit minimálně 30% zahraniční účasti a nejméně 80% spokojenost firemních partnerů, zahraničních hostů, zástupců JIC a organizátorů.</p> <p>Obsah a rozsah projektu:</p> <p>Projekt musí být realizován nejpozději do konce měsíce září. Oficiální program akce musí trvat minimálně 4 hodiny (17:00 – 21:00) a první vlna propagace musí začít nejpozději koncem měsíce července. Je nutné zajistit minimálně jednoho řečníka pro každý tematický blok (Warm up, Inspiration, Education, Startup Pitch, Tech demo), o rozsahu 7 – 30 minut + prostor na diskuzi v závislosti na počtu řečníků. Strategický partner obdrží veškerou projektovou dokumentaci a musí projekt odsouhlasit před jeho oficiálním spuštěním.</p> <p>Organizační tým projektu zajistí také odpovídající zázemí pro návštěvníky i hosty, zahrnující srozumitelnou registraci, včasné podklady, dobré značení, přehlednost, informovaný personál, funkční techniku (také Wi-Fi, zvuk, světlo, zásuvky), občerstvení v ceně vstupenky a čisté prostory.</p> <p>Realizátor projektu bude předem spolupracovat na kvalitě vystoupení jednotlivých řečníků a zajistí dostatečný mediální rozsah akce a viditelnou prezentaci partnerů v závislosti na dohodnutém</p>		

sponzorském balíku. Součástí akce bude také doprovodný program a afterparty v prostředí vhodném pro networking a schopnou obsluhou. Více o projektu v logickém rámci, který je nedílnou součástí projektové dokumentace.

Přínos projektu:

Navázání bližší spolupráce mezi startupovými komunitami v Brně, Vídni a Bratislavě. Projekt přispěje především ke zviditelnění technologické vyspělosti Jihomoravského kraje. Obecným přínosem bude také zvýšení povědomí o možnostech využití podpůrných programů k rozvoji podnikání a růstu inovativního potenciálu Brna a okolí.

Kontext/okolí projektu:

Projekt je realizován v době, kdy se na jedné straně dokončují inovační strategie pro růst konkurenceschopnosti domácího hospodářství a na straně druhé vzrůstá zájem o podnikání mezi studenty i absolventy vysokých škol. Projektu nahrává skutečnost, že velké firmy, bankovní instituce, soukromí investoři i stát se začínají aktivně zaměřovat na podporu rozvoje podnikání a celý region sdílí společnou vizi města Brna jako silného technologického klastru s mezinárodním přesahem. Důkazem tohoto tvrzení jsou hned dvě aktuální události. Prvním důkazem je nově vzniklá spolupráce americké společnosti US MAC s Jihomoravským Inovačním centrem, zajišťující Brnu prezenci v Silicon Valley a druhým je příprava nového fondu rizikového kapitálu JIC Ventures, v rámci kterého se Raiffaisen bank chystá investovat až půl miliardy Kč do zajímavých podnikatelských záměrů.

Pro samotný projekt je velmi důležitý vhodně zvolený termín a dostatečná mediální kampaň, bránící vzniku konkurenčních akcí ve stejném termínu. Z hlediska legislativy je v rámci registrace účastníků třeba dbát na č. 101/2000Sb., o ochraně osobních údajů.

Významné zainteresované strany:

Organizační tým, účastníci projektu, JIC, město Brno, sponzoři, partneři a podporovatelé.

Zahájení projektu: 1. 7. 2014	Milníky: M1: Souhlas Jihomoravského Inovačního Centra M2: Zajištění kritického počtu zdrojů pro ekonomickou rentabilitu projektu M3: Zajištění pevného data a prostoru konání akce M4: Zajištění minimálně jednoho řečníka v každé kategorii M5: Vytvoření webové prezentace M6: Zahájení propagace M7: Spuštění registrace M8: Spuštění přípravy a tréninku řečníků a moderátora M9: Příprava veškerých prostor a techniky M10: Zahájení Brno Innovator's Meetingu M11: Ukončení konference M12: Aftercare a vyhodnocení spokojenosti zainteresovaných stran	Ukončení projektu: 10. 10. 2014
---	--	--

Plánované náklady na projekt: 100 000,- Kč.	Veškeré náklady akce budou pokryty z registračních poplatků účastníků a z příspěvků sponzorů
Zodpovědný vedoucí projektu: Vlastimil Vodička	Dozor projektu: Jihomoravské Inovační Centrum
Potencionální překážky, rizika a omezení: Ztráta podpory partnerů, nezájem firem o účast na projektu, nezájem veřejnosti o projekt, nezájem zahraničních partnerů o spolupráci, časová vytíženost členů organizačního týmu.	
Schválil:	Místo a datum: Podpis:

4.2 Logický rámec

Tab. 12: Logický rámec projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Vedoucí projektu:		Brno Innovator's Meeting		Identifikační číslo projektu:
Vlastimil Vodička		Logický rámec		BIM14
	Strom/hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Hlavní cíl (přínosy, širší cíl)	Zvýšení povědomí o Brně jako technologicky vyspělém centru a navázání bližší spolupráce v regionu Brno, Vídeň, Bratislava	Větší komunikace mezi komunitami Měření - v každém lokálním newsletteru zmínka minimálně jednou měsíčně o akcích pořádaných partnerskou komunitou za hranicemi.	Výpis newsletterů organizací zastřešujících partnerskou komunitu.	
Projektové cíle / (účel, specifický cíl)	Uspěšná organizace Brno Innovator's Meetingu	Průběh projektu splňuje kritéria úspěšnosti stanovené v základací listině projektu.	Interní statistické údaje, osobní dotazování zainteresovaných stran.	Nenastane změna v prioritách partnerských firem. Registrace a příjezd požadovaného počtu účastníků a hostů.
Výstupy (výsledky)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Souhlas JIC s konceptem projektu 2. Zajištění kritického počtu zdrojů pro ekonomickou rentabilitu projektu 3. Stanovení pevného data a prostoru konání akce 4. Zajištění minimálně jednoho řečníka v každé kategorii 5. Provedení propagační kampaně 6. Spuštění registrace a prodej lístků 7. Úspěšné konání Brno Innovator's meetingu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Schválená projektová dokumentace 2. Partneři schválili podporu projektu 3. Místo a datum splňuje požadavky PM 4. Potvrzení min. jednoho řečníka v každém bloku 5. Kampaň zasahuje všechny důležité cílové skupiny 6. Dostatečné prodeje lístků evidované v Eventbrite 7. Alespoň 80% spokojenost zainteresovaných stran 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podepsaný dokument o podpoře. 2. Uzavřené smlouvy s partnery 3. Podepsaná smlouva o pronájmu 4. Písemné potvrzení účasti 5. Off/on-line reklama je viditelná 6. Data dostupná v Eventbrite 7. Dotazník měřící spokojenost. 	Předpoklad: dobrá a srozumitelná komunikace mezi zainteresovanými stranami a zástupci zahraničních komunit. Realizace projektu v požadované kvalitě a požadovaném čase. Riziko: Ztráta podpory partnerů, nezájem veřejnosti a zahraničních partnerů,
Aktiviny	<ul style="list-style-type: none"> Vyjednávání podmínek s partnery Zajištění pevného data a prostoru konání akce Kontaktování potencionálních řečníků a partnerů Dohodnutí podmínek a spolupráce Tvorba propagačních materiálů Vytvoření webové prezentace Reklamní kampaň Spuštění registrace Zajištění logistiky materiálu a Příprava a trénink řečníků a moderátora Koordinace programu 	Zdroje: Členové projektového týmu Podpůrný organizátor Dobrovolníci Finanční zdroje	Casový rámec aktivit Do 1 měsíce kritické množství sponzorů Do 11. 8. zahájit propagaci Do 2 měsíců otevřít registraci veřejnosti 26. 9. uspořádat událost Do 10. 10. provést sebereflexi a uzavřít projekt	Dostatek finančních a lidských zdrojů. Úspěšná reklamní kampaň Zájem veřejnosti Podpora ze strany partnerů
				Předběžné podmínky: Podpora JIC, předběžná dohoda s partnery, zahájení realizace nejpozději koncem července 2014

4.3 Hierarchická struktura prací projektu (WBS)

1. Organizace

- 1.1. Plánování projektu
- 1.2. Kontrola realizace
- 1.3. Souhlas strategického partnera
 - 1.3.1. Návrh projektu
 - 1.3.2. Oslovení zástupce organizace
 - 1.3.3. Vyjednání podmínek
 - 1.3.4. Písemný souhlas
- 1.4. Stanovení data a místa
 - 1.4.1. Seznam vhodných prostorů
 - 1.4.2. Kontakt provozovatelů
 - 1.4.3. Rezervace data
 - 1.4.4. Platba záloh
- 1.5. Logistika materiálu a zdrojů
- 1.6. Fakturace a platby
- 1.7. Zahájení Brno Innovator's Meetingu
- 1.8. Ukončení akce
- 1.9. Shrnutí akce po jejím ukončení
- 1.10. Vyhodnocení spokojenosti zainteresovaných stran

2. Fundraising

- 2.1. Stanovení potřeb
- 2.2. Analýza zdrojů
 - 2.2.1. Státní správa a samospráva
 - 2.2.2. Firmy
 - 2.2.3. jednotlivci
 - 2.2.4. Vlastní příjmy
- 2.3. Určení strategie
- 2.4. Grantový fundraising
- 2.5. Fundraising od firem a jednotlivců
 - 2.5.1. Příprava sponzorských balíčků
 - 2.5.2. Příprava databáze kontaktů
 - 2.5.3. Příprava podkladů
 - 2.5.4. Direkt mailing

2.5.5. Přímý kontakt

2.5.6. Dojednání podmínek

2.6. Sepsání smluv

3. Program

- 3.1. Příprava programu
- 3.2. Příprava afterparty
- 3.3. Řečníci a moderátor
- 3.4. Příprava databáze vhodných řečníků a moderátora
- 3.5. Kontakt vytipovaných osob
- 3.6. Vyjednání podmínek
- 3.7. Spolupráce na přípravě vystoupení
- 3.8. Trénink moderátora
- 3.9. Zajištění extra organizátorů
- 3.10. After care

4. Marketing a PR

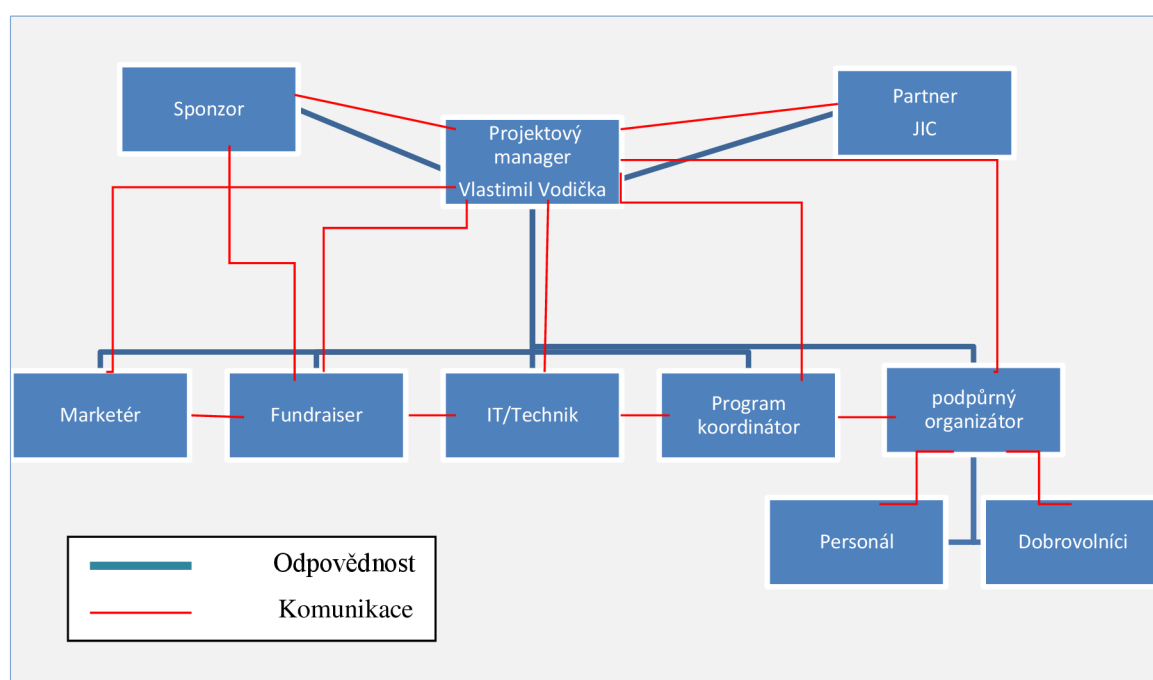
- 4.1. Web
- 4.2. Příprava mediakitu
- 4.3. Příprava plakátů a letáků
- 4.4. Příprava grafiky pro online marketing
- 4.5. Template pro direkt mailing
- 4.6. Zajištění prostorů k propagaci
- 4.7. Letáková kampaň
- 4.8. PPC kampaň a retargeting
- 4.9. Osobní promoakce
- 4.10. Spuštění registrace

5. Technická podpora

- 5.1. Zajištění video a foto techniky
- 5.2. Zajištění prezentační techniky
- 5.3. Zvuk a světla
- 5.4. Wi-Fi a dostatek elektro přípojek
- 5.5. Příprava veškerých prostor i techniky
- 5.6. Zkouška techniky před samotnou konferencí

4.4 Organizace projektu (OBS)

Následující diagram zachycuje Organization Breakdown Structure (OBS). Tedy organizační strukturu projektu. Zvolili jsme projektově orientovanou organizační strukturu, jež je pro naše účely nejvhodnější řešení. Organizační struktura BIM14 je totiž jedinečná a dočasná. Znamená to, že se neustále přizpůsobuje fázím životního cyklu projektu. Přístup mezi jednotlivými členy je neautoritativní, každý člen však má jasnou roli a odpovědnost za určité výstupy činností. Odpovědnost a komunikační kanály v rámci organizační struktury jsou detailně vyznačené na obrázku č. 9.



Obr. 9: Organizační struktura projektu Brno Innovator's Meeting

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5 Matice odpovědnosti

Aby bylo zřejmé, kdo bude řešit jaké úkoly, jaké bude mít pravomoci, zodpovědnost a s kým bude spolupracovat, byla vytvořena matice odpovědnosti. Tato dává dohromady klíčové výstupy WBS a OBS. Má formu tabulky, v jejíž hlavičce jsou uvedeny osoby, které nějakým způsobem odpovídají za činnosti v následujících řádcích. V matici existuje celkově 5 možností, které druh odpovědnosti specifikují:

- O – osoba za činnost plně odpovídá
- S – osoba na činnosti spolupracuje
- K – osoba činnost konzultuje
- I – osoba je o činnosti informována

Prázdné pole – osoba za činnost nijak neodpovídá

Tab. 13: Matice odpovědnosti organizačního týmu (hrubší náhled)

Zdroj: Vlastní zpracování

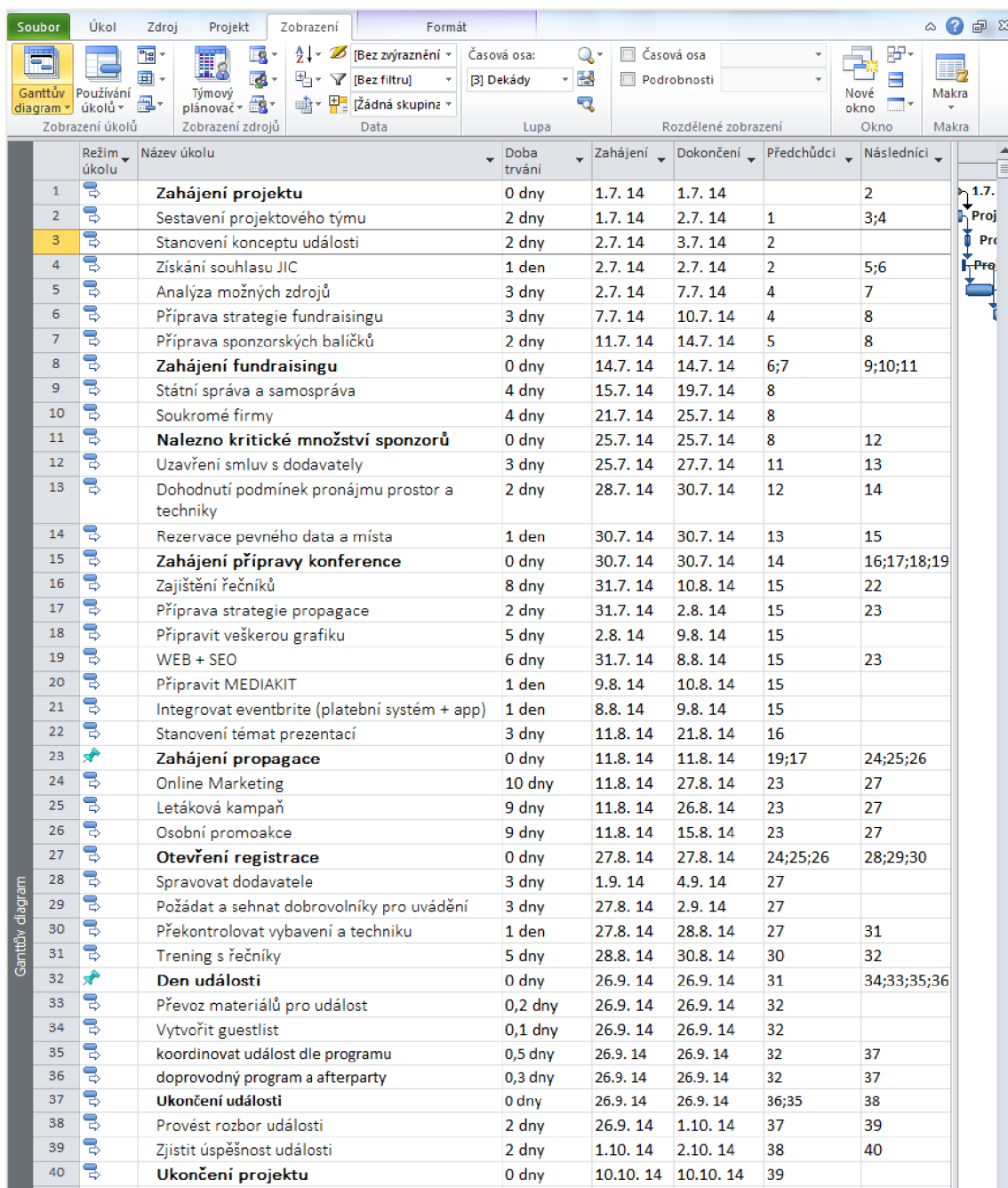
Odpovědnost / Odpovědné osoby	Projektový manažer	PR specialista	IT/Technik	Program. koordinátor	Fundraiser	Operativní organizátor
Plánování a organizace projektu	O	I	I	S	I	S
Komunikace s partnery a sponzory	S	S		S	O	S
Oficiální a doprovodný program	S	I	I	O	K	S
Zajištění pevného data a prostoru konání akce	O	I	I	K	I	S
Vytvoření webu	K	S	O	S		
Logistika materiálu	I			I		O
Fakturace a platby	K	K			O	I
Fundraising a vytvoření rozpočtu	K	S		I	O	I
Zajištění řečníků a moderátora	S	K		O	I	I
Komunikace s řečníky a moderátorem	S	K		O	I	I
Propagace	K	O	S	I	K	S
Spuštění registrace	I	O	S	I	I	I
Komunikace s účastníky	S	O		K	I	S
Technická podpora			O	I	I	S
Zajištění video foto techniky	I	K	O	I	I	S

4.6 Časové plánování

Dalším cílem na cestě kvalitního naplánování projektu je stanovení časového harmonogramu celého projektu s milníky a předpokládanou dobou trvání jednotlivých činností. V tabulce č. 14 jsou vyznačeny milníky a jednotlivé činnosti projektu s předpokládanou dobou trvání. Datum zahájení a dokončení jednotlivých činností je vygenerován za pomoci MS Project a bere v potaz i dostupnost a časovou vytiženost lidských zdrojů.

Tab. 14: Časový harmonogram projektu s milníky a rezervami

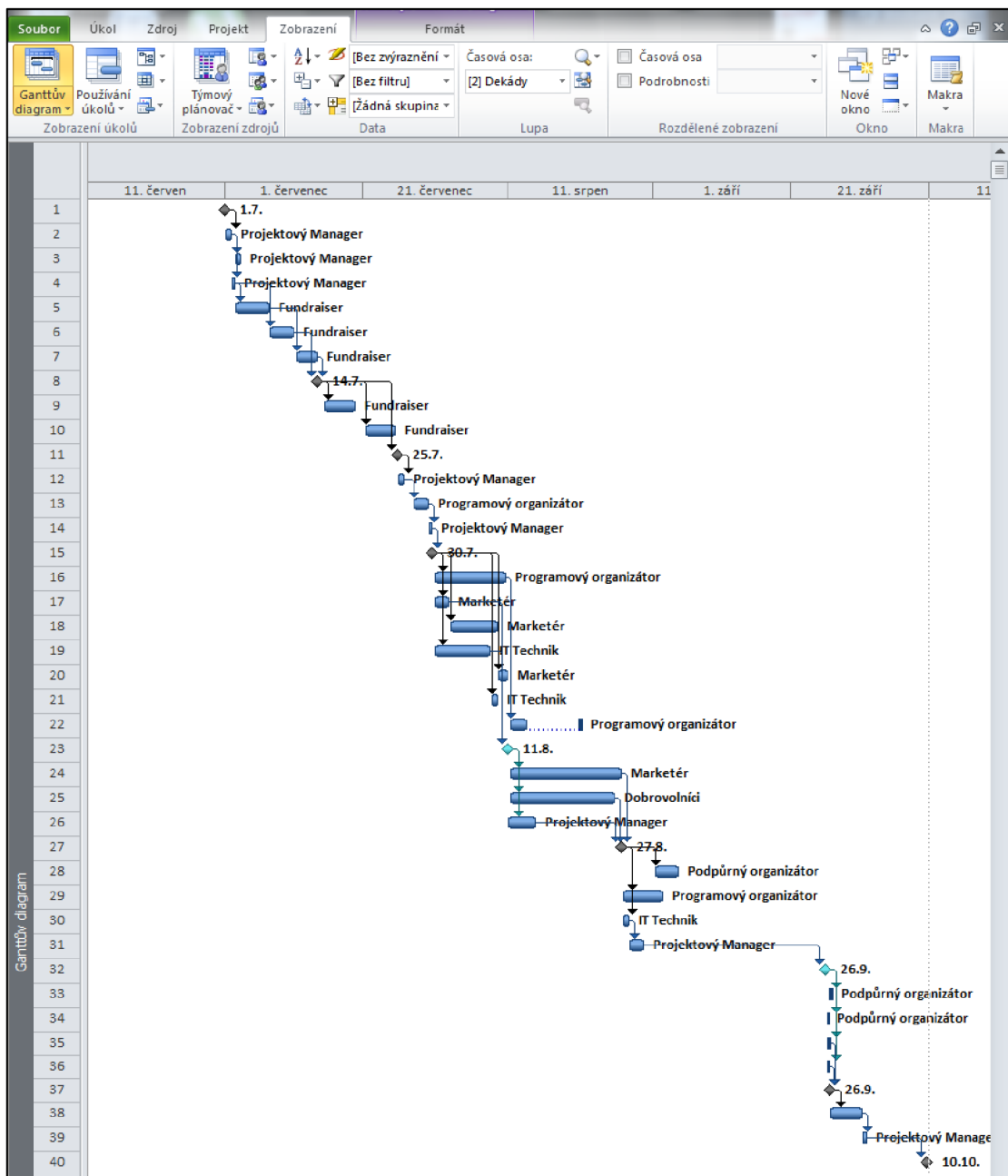
Zdroj: Vlastní zpracování



Režim úkolu	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci	Následníci
1	Zahájení projektu	0 dny	1.7. 14	1.7. 14		2
2	Sestavení projektového týmu	2 dny	1.7. 14	2.7. 14	1	3;4
3	Stanovení konceptu události	2 dny	2.7. 14	3.7. 14	2	
4	Získání souhlasu JIC	1 den	2.7. 14	2.7. 14	2	5;6
5	Analýza možných zdrojů	3 dny	2.7. 14	7.7. 14	4	7
6	Příprava strategie fundraisingu	3 dny	7.7. 14	10.7. 14	4	8
7	Příprava sponzorských balíčků	2 dny	11.7. 14	14.7. 14	5	8
8	Zahájení fundraisingu	0 dny	14.7. 14	14.7. 14	6;7	9;10;11
9	Státní správa a samospráva	4 dny	15.7. 14	19.7. 14	8	
10	Soukromé firmy	4 dny	21.7. 14	25.7. 14	8	
11	Nalezno kritické množství sponzorů	0 dny	25.7. 14	25.7. 14	8	12
12	Uzavření smluv s dodavateli	3 dny	25.7. 14	27.7. 14	11	13
13	Dohodnutí podmínek pronájmu prostor a techniky	2 dny	28.7. 14	30.7. 14	12	14
14	Rezervace pevného data a místa	1 den	30.7. 14	30.7. 14	13	15
15	Zahájení přípravy konference	0 dny	30.7. 14	30.7. 14	14	16;17;18;19
16	Zajištění řečníků	8 dny	31.7. 14	10.8. 14	15	22
17	Příprava strategie propagace	2 dny	31.7. 14	2.8. 14	15	23
18	Připravit veškerou grafiku	5 dny	2.8. 14	9.8. 14	15	
19	WEB + SEO	6 dny	31.7. 14	8.8. 14	15	23
20	Připravit MEDIKIT	1 den	9.8. 14	10.8. 14	15	
21	Integrovat eventbrite (platební systém + app)	1 den	8.8. 14	9.8. 14	15	
22	Stanovení témat prezentací	3 dny	11.8. 14	21.8. 14	16	
23	Zahájení propagace	0 dny	11.8. 14	11.8. 14	19;17	24;25;26
24	Online Marketing	10 dny	11.8. 14	27.8. 14	23	27
25	Letáková kampaň	9 dny	11.8. 14	26.8. 14	23	27
26	Osobní promoakce	9 dny	11.8. 14	15.8. 14	23	27
27	Otevření registrace	0 dny	27.8. 14	27.8. 14	24;25;26	28;29;30
28	Spravovat dodavatele	3 dny	1.9. 14	4.9. 14	27	
29	Požádat a sehnat dobrovolníky pro uvádění	3 dny	27.8. 14	2.9. 14	27	
30	Překontrolovat vybavení a techniku	1 den	27.8. 14	28.8. 14	27	31
31	Trening s řečníky	5 dny	28.8. 14	30.8. 14	30	32
32	Den události	0 dny	26.9. 14	26.9. 14	31	34;33;35;36
33	Převoz materiálů pro událost	0,2 dny	26.9. 14	26.9. 14	32	
34	Vytvořit guestlist	0,1 dny	26.9. 14	26.9. 14	32	
35	koordinovat událost dle programu	0,5 dny	26.9. 14	26.9. 14	32	37
36	doprovodný program a afterparty	0,3 dny	26.9. 14	26.9. 14	32	37
37	Ukončení události	0 dny	26.9. 14	26.9. 14	36;35	38
38	Provést rozbor události	2 dny	26.9. 14	1.10. 14	37	39
39	Zjistit úspěšnost události	2 dny	1.10. 14	2.10. 14	38	40
40	Ukončení projektu	0 dny	10.10. 14	10.10. 14	39	

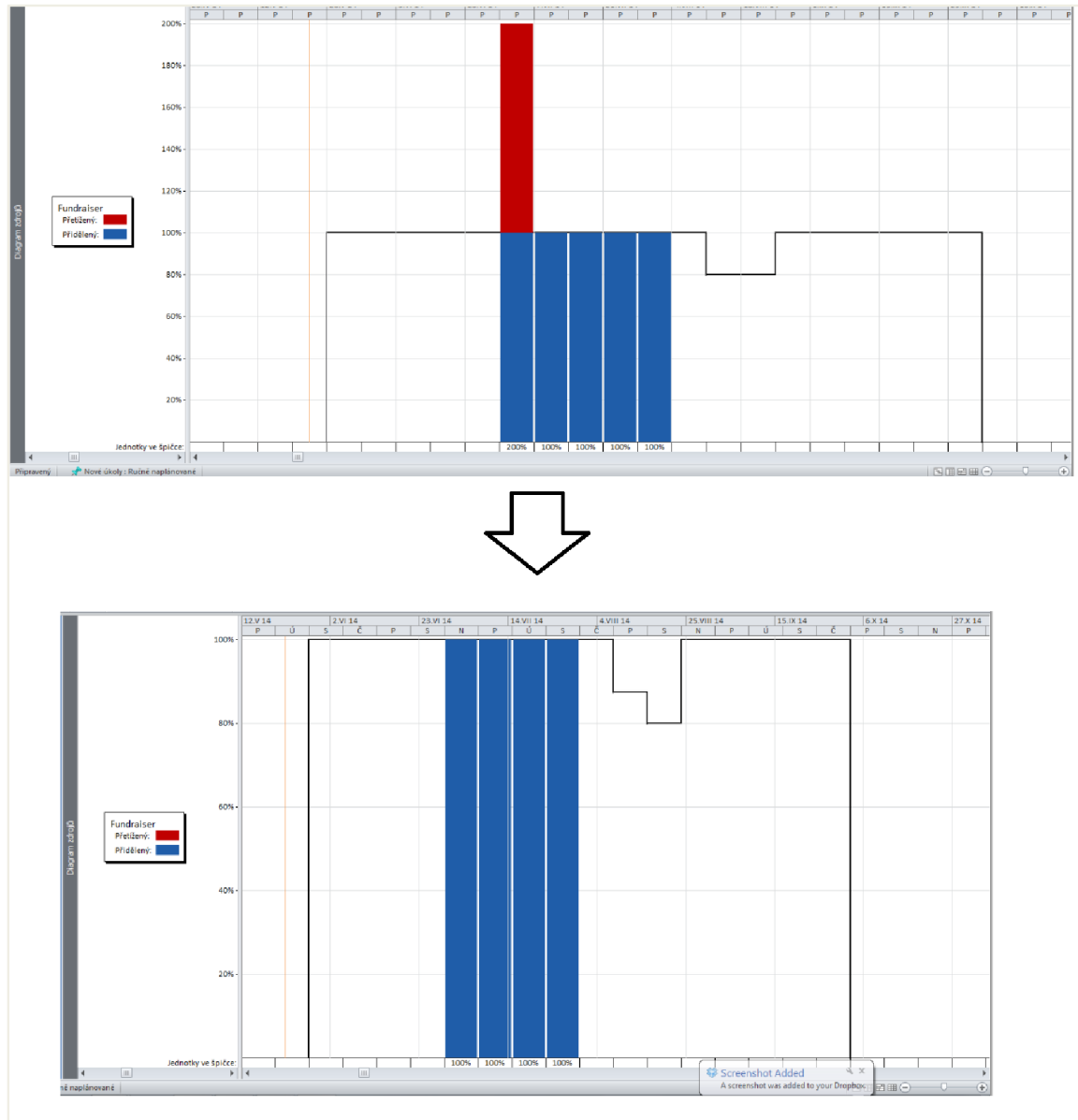
4.6.1 Ganttův diagram

Na obrázku číslo 15 je vyobrazen Ganttův diagram. Jde o grafické znázornění informací o časovém plánu projektu, s uvedenými aktivitami projektu a jim odpovídajícím datem zahájení a ukončení. Graf ukazuje všech 40 kroků v 74 pracovních dnech projektu, rozmístění jednotlivých kroků na časové ose a jejich vzájemnou návaznost. Za pomoci tohoto diagramu je možno přesně určit, jaká činnost má být prováděna v konkrétním časovém intervalu.

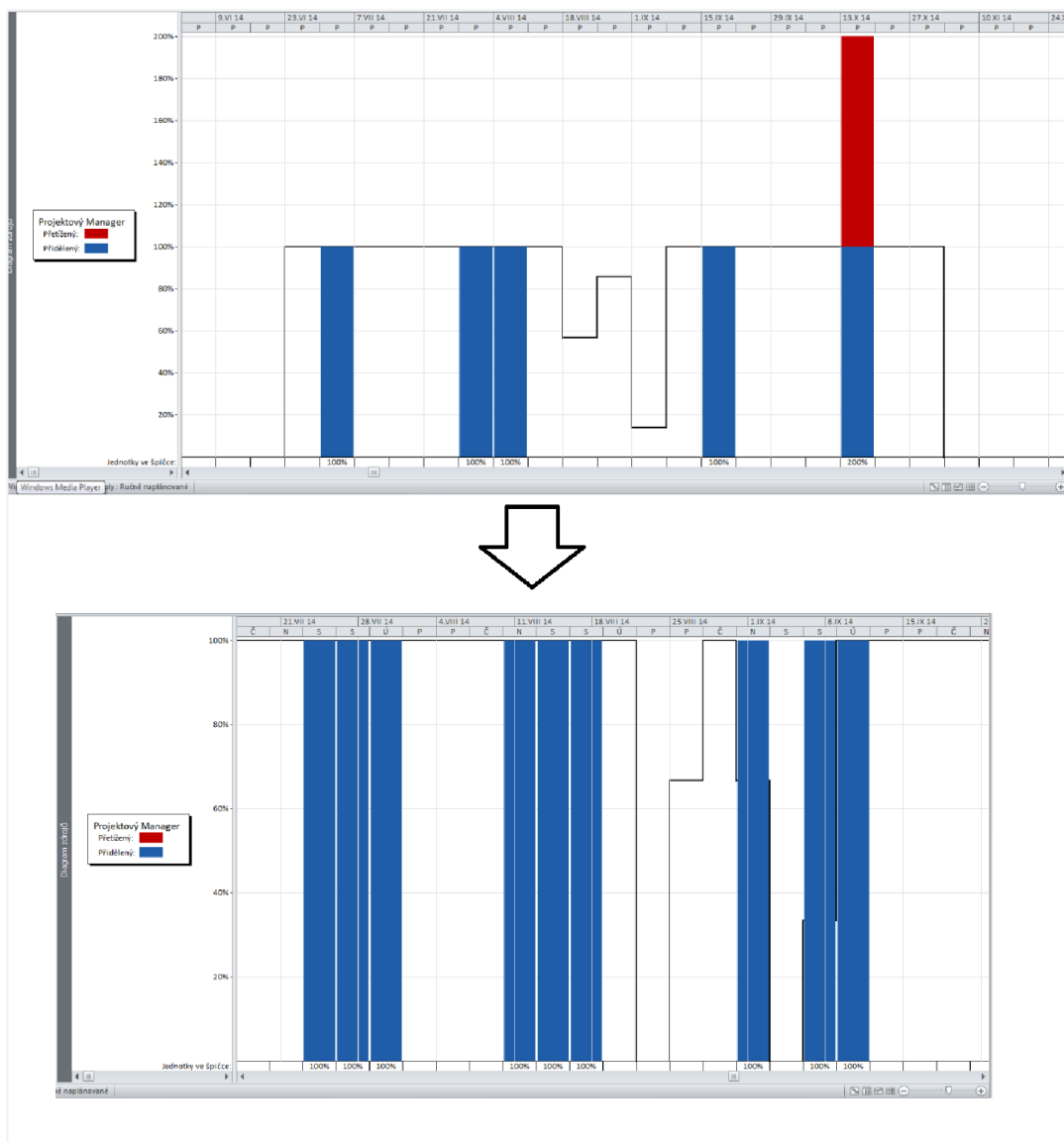


Obr. 10 Ganttův diagram (Zdroj: Vlastní zpracování (Microsoft Project 2010))

Během plánování projektu je velice důležité brát v potaz dostupnost lidských zdrojů a naplánovat jednotlivé činnosti v termínech, kdy mají dotyčné osoby čas a jsou ochotny na projektu pracovat. Obrázky 11 a 12 znázorňují přetížení jednotlivých členů projektového týmu zjištěné při návrhu prvotní varianty plánu projektu. Tento problém byl vyřešen použitím funkce vyrovnání, kterou umožňuje MS Project.



Obr. 11: Přetíženost fundraisera před a po optimalizaci vytížení lidských zdrojů
 Zdroj: Vlastní zpracování (MS Project 2010)



Obr. 12: Přetíženost projektového manažera před a po optimalizaci vytížení lidských zdrojů

Zdroj: Vlastní zpracování (MS Project 2010)

Za pomoci software byly zjištěné nesrovnalosti vyrovnány. Způsobilo to, že jsou některé činnosti oproti původnímu plánu opožděny a některé musí být naopak vykonány dříve. Veškeré změny byly naplánovány v rámci dostupných časových rezerv. Pevná data milníků a den ukončení projektu se tak nemusí posouvat.

4.7 Náklady a financování projektu

V počáteční fázi, během zpracování záměru projektu, byl stanoven „shora“ hrubý odhad nákladů rozpočtu za pomoci analogického odhadování. Hrubý odhad rozpočtu byl jedním z výstupů logického rámce, kde bylo využito historických zkušeností a účetních informací z předchozího projektu o srovnatelném rozsahu. Ve fázi plánování je však potřeba sestavit podrobný rozpočet celého projektu „zdola nahoru“ a za pomoci zjišťování cen z ověřitelných zdrojů odhadnout náklady na jednotlivé pracovní balíky, ocenit aktivity a zahrnout krycí rezervy.

Tab. 15: Kalkulace předpokládaných nákladů projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady projektu (Kč)			
Položky	Pesimistická var.	Realistická var.	Optimistická var.
Osobní náklady na pracovníky projektu	1000	5000	5000
Obsluha a úklid	1000	4000	4000
Roznos letáků	0	1000	1000
Náklady na materiál	4300	4300	4300
PHM a provoz vozidla	1300	1300	1300
Spotřební zboží a provozní materiál	3000	3000	3000
Nákup služeb	24200	44200	63700
Telefon, poštovné	1000	1000	1000
fotograf	0	2000	4000
Kameraman	0	2500	5000
Grafik	4000	4000	8000
WEB + SEO	3000	5000	5000
Facebook Ad	1000	1000	2000
Adwords	0	2000	2000
Sklik	0	500	500
tisk	3200	4200	4200
Občerstvení	12000	22000	32000
Cestovné pracovníků projektu	0	3000	4000
Pronájem hmotného majetku	19000	19000	19000
Pronájem prostor	15000	15000	15000
Pronájem techniky	4000	4000	4000
pronájem nehmotného majetku	3000	4500	4500
Eventbrite registrační a platební systém	3000	4500	4500
Náklady celkem bez rezervy	51500	80000	100500
Rezerva 10%	5150	8000	10050
Náklady celkem	56650	88000	110550

Příjmy do rozpočtu autor stanovuje v souvislosti s předběžnou domluvou se zainteresovanými partnery a analytickým odhadem tržeb z prodeje vstupenek za stanovenou

cenu. Pro účely odhadu reálně možného rozpočtu jsou zpracovány jeho tři rozdílné varianty, založené na očekávaném počtu sponzorů a partnerů

Tab. 16: - Kalkulace předpokládaných příjmů projektu (v Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

očekávané příjmy projektu			
Varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Příjmy ze vstupenek	7500	22500	22500
Exkluzivní partner	40000	40000	40000
Zlatí partneři	0	20 000	40000
Partneři	0	20000	40000
Příjmy celkem	47500	102500	142500
Zisk z projektu	-9150	14500	31950

4.8 Finanční řízení projektu v jednotlivých časových intervalech

Finanční řízení projektu zajišťuje, že projektový manažer si je ve všech fázích projektu vědom, jak velké finanční zdroje jsou potřebné pro každý časový interval projektu. Během exekuce projektu však může docházet k posunu očekávaných příjmů i výdajů a je tedy nutné zachytit reálný tok peněz a poskytnout informace pro případnou regulaci plateb v následujících dnech, týdnech, maximálně měsících. Proto jsou v průběhu projektu průběžně porovnávány plánované náklady se skutečností a finální odhad nákladů je neustále aktualizován. Sledování a řízení peněžních toků je důležitou součástí strategického a finančního plánování k zajištění likvidity projektu.

Tab. 17: časové rozložení nákladů projektu (1. část)

Zdroj: Vlastní zpracování

Zahájení	Dokončení	Název úkolu	Náklady činnosti
1.7.2014	1.7.2014	Zahájení projektu	0,00 Kč
1.7.2014	2.7.2014	Sestavení projektového týmu	0,00 Kč
2.7.2014	3.7.2014	Stanovení konceptu události	0,00 Kč
2.7.2014	2.7.2014	Získání souhlasu JIC	250,00 Kč
2.7.2014	7.7.2014	Analýza možných zdrojů	200,00 Kč
7.7.2014	10.7.2014	Příprava strategie fundraisingu	0,00 Kč
11.7.2014	14.7.2014	Příprava sponzorských balíčků	150,00 Kč
14.7.2014	14.7.2014	Zahájení fundraisingu	0,00 Kč
15.7.2014	19.7.2014	Státní správa a samospráva	800,00 Kč
21.7.2014	25.7.2014	Soukromé firmy	600,00 Kč
25.7.2014	25.7.2014	Nalezeno kritické množství sponzorů	0,00 Kč
25.7.2014	27.7.2014	Uzavření smluv s dodavateli	0,00 Kč
28.7.2014	30.7.2014	Dohodnutí podmínek pronájmu prostor a techniky	5 000,00 Kč
30.7.2014	30.7.2014	Rezervace pevného data a místa	10 000,00 Kč
30.7.2014	30.7.2014	Zahájení přípravy konference	0,00 Kč
31.7.2014	10.8.2014	Zajištění řečníků	350,00 Kč
31.7.2014	2.8.2014	Příprava strategie propagace	0,00 Kč
2.8.2014	9.8.2014	Připravit veškerou grafiku	4 000,00 Kč
31.7.2014	8.8.2014	WEB + SEO	5 000,00 Kč

Tab. 18: časové rozložení nákladů projektu (2. část)

Zdroj: Vlastní zpracování

9.8.2014	10.8.2014	Připravit MEDIAKIT	500,00 Kč
8.8.2014	9.8.2014	Integrovat eventbrite (platební systém + app)	4 500,00 Kč
11.8.2014	21.8.2014	Stanovení témat prezentací	0,00 Kč
11.8.2014	11.8.2014	Zahájení propagace	0,00 Kč
11.8.2014	27.8.2014	Online Marketing	3 500,00 Kč
11.8.2014	26.8.2014	Letáková kampaň	5 200,00 Kč
11.8.2014	15.8.2014	Osobní promoakce	3 000,00 Kč
27.8.2014	27.8.2014	Otevření registrace	0,00 Kč
1.9.2014	4.9.2014	Spravovat dodavatele	26 000,00 Kč
27.8.2014	2.9.2014	Požádat a sehnat dobrovolníky pro uvádění	0,00 Kč
27.8.2014	28.8.2014	Překontrolovat vybavení a techniku	4 000,00 Kč
28.8.2014	30.8.2014	Trening s řečníky	450,00 Kč
26.9.2014	26.9.2014	Den události	0,00 Kč
26.9.2014	26.9.2014	Převoz materiálů pro událost	500,00 Kč
26.9.2014	26.9.2014	Vytvořit guestlist	0,00 Kč
26.9.2014	26.9.2014	koordinovat událost dle programu	0,00 Kč
26.9.2014	26.9.2014	doprovodný program a afterparty	2 000,00 Kč
26.9.2014	26.9.2014	Ukončení události	0,00 Kč
26.9.2014	27.9.2014	Provést rozbor události	0,00 Kč
27.9.2014	28.9.2014	Zjistit úspěšnost události	0,00 Kč
10.10.2014	10.10.2014	Ukončení projektu	4 000,00 Kč
		Celkem	80 000,00 Kč

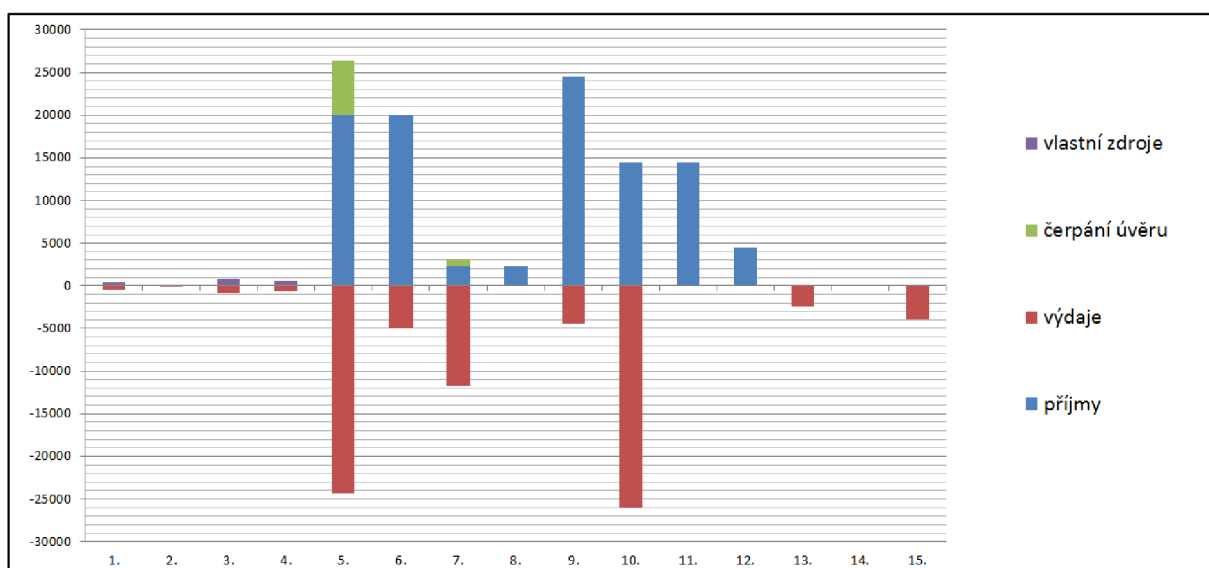
Tab. 19: Cash flow projektu v jednotlivých týdnech

Zdroj: Vlastní zpracování

týden	čas. interval	Výdaje	příjmy	cash flow	kumulované cash flow	poznámka
1.	30.6. - 6.7.	450,00 Kč	0	-450,00 Kč	-450	
2.	7.7. - 13.7.	150,00 Kč	0	-150,00 Kč	-600	
3.	14.7. - 20.7.	800,00 Kč	0	-800,00 Kč	-1400	
4.	21.7. - 27.7.	600,00 Kč	0	-600,00 Kč	-2000	
5.	28.7. - 3.8.	24 350,00 Kč	20000	-4 350,00 Kč	-6350	1. splátka exkluzivní partner
6.	4.8. - 10.8.	5 000,00 Kč	20000	15 000,00 Kč	8650	1. spláta zlatý parter + 1x partner
7.	11.8. - 17. 8.	11 700,00 Kč	2250	-9 450,00 Kč	-800	předprodej lístků inkubátory
8.	18.8. - 24. 8.	0,00 Kč	2250	2 250,00 Kč	1450	předprodej lístků inkubátory
9.	25. 8. - 31.8.	4 450,00 Kč	24500	20 050,00 Kč	21500	2. splátka exkl. partner + tržby z veř. prodeje lístků
10.	1.9. - 7.9.	26 000,00 Kč	14500	-11 500,00 Kč	10000	2. splátka zlatý partner + veř. prodej lístků 2. týden
11.	8.9. - 14.9	0	14500	14 500,00 Kč	24500	1x partner + veř. prodej lístků 3.týden
12.	15.9. - 21.9.	0	4500	4 500,00 Kč	29000	veřejný prodej lístků 4.týden.
13.	22.9. - 28.9.	2 500,00 Kč	0	-2 500,00 Kč	26500	
14.	29.9 - 5.10	0	0	0,00 Kč	26500	
15.	6.10 - 12.10	4 000,00 Kč	0	-4 000,00 Kč	22500	
	Celkem	80 000,00 Kč	102500			

Po analýze realistické varianty rozpočtu bylo zjištěno, že průběžné příjmy a výdaje projektu Brno Innovator's Meeting vykazují časový nesoulad a tyto výkyvy je nutné vyrovnat tak, aby nedošlo k platební neschopnosti. Projektový manažer proto musí operativně plánovat a neustále kontrolovat cashflow na úrovni jednotlivých činností, díky čemuž pak může být naplánováno čerpání půjčky k zachování likvidity

nebo lépe optimalizován fundraisingový plán. Sledování a řízení cashflow je tedy stěžejní pro tvorbu predikce, která upozorní projektového manažera na případné budoucí problémy a dá mu tak čas pro tvorbu plánů korekčních opatření.



Graf 6: Tok peněz a korekční opatření k zajištění likvidity projektu

Zdroj: Vlastní zpracování

Projektový manažer musí zvládat překračování čerpání a mít připraveny příslušné akce reagující na aktuální stav cashflow, přičemž finance musí být získávány tím nejrozumnějším a nejméně nákladným způsobem. Z těchto důvodů bude k zajištění likvidity v týdnech se záporným cashflow využito úvěru s 45 denním bezúročným obdobím, který má projektový manažer k dispozici u Komerční banky až do výše 20 000Kč. S ohledem na podmínky pro 45denní bezúročné čerpání bylo rozhodnuto, že úvěr nebude použit dříve, než v 5. týdnu projektu.

4.9 Řízení rizik projektu

Účelem řízení rizik projektu je v předstihu poznat zdroje možného ohrožení projektu a připravit vhodná opatření vedoucí ke snížení možných dopadů pro projekt na přijatelnou hodnotu. K zajištění úspěšnosti projektu je nutné nebezpečí identifikovat, vyhodnotit, vytvořit proti riziková opatření a nadále rizika monitorovat. K řízení rizik projektu Brno Innovator's Meeting byla zvolena ucelená metoda RIPRAN (Risk Project ANalysis), jejíž výstupy jsou znázorněny v tabulce číslo 20.

Tab. 20: Analýza RIPRAN (Zdroj: Vlastní zpracování)

Analýza RIPRAN													
Tým: Organizační tým BIM14													
Projekt: Brno Innovator's Meeting													
ID	Hrozba	Pravděp. hrozby	ID	Scénář	Pravděp. scénáře	Pravděp. celková	Výsledná pravděp.	Finanční dopad	Hodnota rizika		Dopad kateg.	Reakce na riziko	Opatření
1	Nedostatek sponzorů	0,8	1.1	náklady na akci se budou muset snížit	0,8	0,64	SP	28500	18240	SHR	VD	tvorba rizikového plánu	méně občerstvení, dobrovolníci místo profesionálů, méně propagace
			1.2	koncept projektu se bude muset upravit	0,5	0,4	SP	700	280	SHR	SD	tvorba rizikového plánu	koncept akce se upraví tak aby vyhovoval sponzorům a cílil na trochu jiný segment, více komerční prezentace
			1.3	akce se bude muset zrušit	0,2	0,16	MP	51500	20600	VHR	VD	vyhnutí se riziku	Projekt se spustí jen při písemném souhlasu kriticky nutného počtu partnerů
2	Malý zájem ze strany účastníků	0,34	2.1	přijde nedostatek účastníků ale projekt bude rentabilní (111 účastníků)	0,5	0,068	MP	0	0	MHR	MD	akceptace	vydá se více volných lístků pro partnery, univerzity, novináře..
			2.2	přijde málo účastníků a projekt nebude rentabilní (50 účastníků)	0,95	0,17	MP	9150	1555,5	SHR	SD	vyhnutí se riziku	projekt se spustí až po tom, co min 100 lidí projeví předběžný zájem a registruje se k odběru informací
3	Vytíženost organizačního týmu	0,58	3.1	najmou se externisti	0,8	0,464	SP	13500	6264	SHR	SD	tvorba rizikového plánu	vytvořit finanční rezervy projektu
4	Nezájem řečníků	0,3	4.1	Program bude muset být omezen	0,8	0,464	SP	11250	5220	SHR	SD	tvorba rizikového plánu	rozpracovat položky v programu na prioritní a zbytné s ohledem na rozpočtovou náročnost a dopady na celkovou spokojenost účastníků akce
			4.2	projekt se zruší	0,1	0,058	MP	51500	2987	VHR	VD	vyhnutí se riziku	Spustit propagaci projektu až po zajištění kritického množství řečníků + vypracovat scénář zrušení projektu v jeho průběhu a minimalizace případných škod
5	nemožnost využít prostory	0,6	5.1	prostory budou omezené	0,8	0,48	SP	0	0	SHR	SD	tvorba rizikového plánu	zjišťovat z předstihem a zajistit plán B na pro omezené prostory
			5.2	Prostory budou nepřístupné (požár,..)	0,01	0,006	MP	15000	90	SHR	VD	tvorba rizikového plánu	zajistit plán B na přesunutí konference

MP – malá pravděpodobnost, SP – střední pravděpodobnost, VP- vysoká pravděpodobnost

MHR – mála hodnota rizika, SHR – střední hodnota rizika, VHR – vysoká hodnota rizika

MD – malý dopad, SD – střední dopad, VD – vysoký dopad

Na scénáře s vysokou hodnotou rizika reagoval projektový manažer upravením podmínek a časové posloupnosti jednotlivých činností projektu tak, aby se hrozbě vyhnul. Pro případy naplnění scénářů se střední hodnotou rizik byl vytvořen rizikový plán a do rozpočtu byla zahrnuta rezerva, která pokryje či výrazně zmírní dopady těchto rizik. Scénáře s malou hodnotou rizik jsou akceptovány a není nutné plánovat detailní opatření.

5 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout projekt a aplikovat na něj metodiku projektového managementu dle mezinárodně uznávaného standardu IPMA. Koncept Brno Innovator's Meetingu byl zvolen z toho důvodu, že se autor této diplomové práce v minulosti účastnil příprav celé řady projektů jak na dobrovolnické, tak na profesionální úrovni. Většina z nich byla plánována a uskutečňována spontánně, bez znalostí a aplikace metodiky projektového managementu. Projekty tak měly problémy s dostupností a vyžitostí lidských, finančních i materiálních zdrojů a nedostatečným zajištěním rizik. Tyto nedostatky ve většině případů vedly k překročení plánovaného rozpočtu i časového harmonogramu, nebo k úplnému zastavení projektu. Znatelným problémem byly také nejasně stanovené cíle, vedoucí k rozdílným představám o konečné podobě projektu a nedostatečná komunikace mezi jednotlivými členy a zainteresovanými stranami, což v důsledku může vést až k poškození reputace organizačního týmu a dojmu, že projekt řídí tým amatérů.

Záměr diplomové práce by dosažen vyhotovením projektové dokumentace sloužící autorovi nejen k profesionální organizaci projektu Brno Innovator's Meeting, ale také k ucelení teoretických znalostí metodiky projektového managementu. Práce tak představuje i příručku a určitý vzor pro tvorbu jednotlivých částí projektové dokumentace, jakými jsou předprojektová úvaha, zakládací listina a logický rámec projektu, Work Brakedown Structure obsahující přesný popis činností vedoucích ke splnění cíle projektu, organizační struktura a matice odpovědnosti projektu stanovující komunikační kanály se stanovenou zodpovědností jednotlivých členů. Mezi nejdůležitější činnosti provedené v této diplomové práci bylo plánování časového harmonogramu, lidských a finančních zdrojů, čeho bylo dosažen za pomoci softwarového nástroje pro projektový management. Poslední důležitou částí byla analýza rizik spolu s návrhem příslušných opatření pro snížení hodnoty jednotlivých rizik. Metodika podle IPMA použitá v rámci diplomové práce tak umožňuje efektivně řídit a kontrolovat průběh projektu a je aplikovatelná na jakékoliv budoucí projekty. Znalost pracovního postupu napomáhá k profesionální organizaci jakéhokoliv dalšího projektu a otevírá nové možnosti pro další spolupráci na rozvoji regionu i lepší uplatnění autora na pracovním trhu.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

6.1 Knihy

- 1) DOLEŽAL, J., a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. 2. vyd. Praha, Grada Publishing, a.s, 2012. 512 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- 2) FIALA, P. *Řízení projektů*. 2. vyd, Praha: Oeconomica, 2008. 186 s. ISBN 978-80-245-1413-0.
- 3) HANUŠOVÁ, H. *Manažerské účetnictví*. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc. Brno, Ondráčkova 105, 628 00 Brno, 2003. ISBN: 80-7355-003- 2
- 4) KERZNER, HAROLD. *Project management : a systems approach to planning, scheduling and controlling*. 9th ed. Hoboken : J. Wiley, c2006.
- 5) ROSENAU, M. *Řízení projektů*. 3. vyd. Brno : Computer Press, a.s., c2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.
- 6) SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2. vyd. Praha : Grada, 2011. 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
- 7) VAHS, D., BURMESTER, R. *Innovationsmanagemen.t*, 1. Vyd. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag GmbH. 1999. 120 s. ISBN: 3791020080

6.2 Elektronické zdroje

- 8) *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR*. [online]. 2013 [cit. 2014-01-09]. Mladá generace míří za jistotou, Dostupné z WWW: <http://www.amsp.cz/uploads/Tiskove_zpravy/_Young_Business.pdf>.
- 9) *Česká televize* [online]. 2014 [cit. 2014-02-04]. Dobrý projektový manažer v Česku nedostatkové zboží. Dostupné z WWW: <<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/189616-dobry-projektovy-manazer-v-cesku-nedostatkove-zbozi>>.

- 10) *Ernst & Young* [online]. 2013 [cit. 2013-11-09]. Průzkum řízení projektů v ČR a SR 2013. Dostupné z WWW:
<<http://www.ey.com/Publication/vwLUAsset%202013.pdf>>.
- 11) FÁBORSKÝ, J., *blog.faborsky.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-04-29]. Osobní doporučení zdrojů příležitostí. Dostupné z WWW:
<<http://blog.faborsky.cz/osobni-doporuceni-zdroju-prilezitosti-pro-studenty-marketing-podnikani/>>.
- 12) HOFSTRAND, D., M. HOLZ-CLAUSE. *What is a Feasibility Study?*. [online]. 2009, s. 3 [cit. 2014-02-05]. Dostupné z WWW:
<<https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/pdf/c5-65.pdf>>
- 13) *Ihned.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-01-09]. Obchodní zástupci a projektoví manažeři se bát nemusí. Dostupné z WWW: < <http://byznys.ihned.cz/c1-59090850-nezamestnanost-obchodni-zastupce-projektovy-manazer>>.
- 14) *Inovace pro společnost* [online]. 2014 [cit. 2014-04-29]. Social Innovation camp. Dostupné z WWW: < <http://www.inovaceprospolecnost.cz/social-innovation-camp/current/>>.
- 15) *Ipodnikatel.cz* [online]. 2011 [cit. 2014-02-19]. Je Česká republika rájem pro podnikání nebo podnikatelům nepřeje? Dostupné z WWW:
<<http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje.html/>>.
- 16) *JIC innovation park* [online]. 2009 [cit. 2014-04-29]. About us. Dostupné z WWW: <<http://www.jic.cz/innovation-park/>>.
- 17) *Jihomoravské Inovační Centrum* [online]. 2014 [cit. 2014-04-29]. O nás. Dostupné z WWW: <<http://www.jic.cz/o-nas-2/>>.
- 18) *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [online]. 2012 [cit. 2014-01-09]. Koncepce podpory podnikatelů na období let 2014-2020. Dostupné z WWW:
<http://dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/msp2014-2020.pdf>.

- 19) *MMPR*, [online]. 2004 [cit. 2013-12-3] Příloha 3 příručky pro žadatele pro 1. kolo výzvy, Logický rámec metodická příručka. Dostupné z WWW: <<http://www.kip.zcu.cz/kursy/CPEU/>>
- 20) *Projektový manažer* [online]. Co je WBS?. [online]. 2010 [cit. 2014-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.projektmanazer.cz/faq/co-je-wbs>>
- 21) RAO, S., AHMAD, A., HORSMAN, W., RUSSELL, P., K., [online], 2001. [cit. 2014-04-01] "*The Importance of Innovation for Productivity*. Dostupné z WWW: <<http://www.csls.ca/ipm/2/rao-e.pdf>>
- 22) ROUSE, M., *Gantt chart*, [online]. 2010 [cit. 2012-25-1]. Dostupné z WWW: <<http://searchsoftwarequality.techtarget.com/definition/Gantt-chart>>
- 23) *Společnost pro projektové řízení česká republika* [online]. 2013 [cit. 2013-12-19]. Projektové řízení v ČR 2012. Dostupné z WWW: <<http://www.projektmanazer.cz/sites/default/files/dokumenty/novinky/listopad/vysledkysetreni2012spr.pdf>>.
- 24) *Startupclub* [online]. 2011 [cit. 2014-04-29]. Co je to startupclub. Dostupné z WWW: <<http://startupclub.cz/co-je-startupclub>>.
- 25) *Vodafone nápad roku* [online]. 2013 [cit. 2014-01-09]. Každý pátý student technického oboru podniká. Dostupné z WWW: <<http://www.napadroku.cz/media/tiskove-zpravy/kazdy-paty-student-technickeho-oboru-podnika-u-ekonomickych-oboru-jen-kazdy-desaty>>.
- 26) *Vodafone nápad roku* [online]. 2013 [cit. 2014-01-09]. Při studiu si vydělává... Dostupné z WWW: <<http://www.napadroku.cz/media/tiskove-zpravy/pri-studiu-si-privydelava.../>>.

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Logický rámeček	22
Tab. 2: Tabulka pro první krok metody RIPRAN	45
Tab. 3: Tabulka verbálních hodnot pravděpodobností	46
Tab. 4: Tabulka verbálních hodnot nepříznivých dopadů na projekt	46
Tab. 5: Tabulka verbální hodnoty rizika.....	46
Tab. 6: Vazební tabulka pro přiřazení verbální hodnoty rizika	47
Tab. 7: Tabulka pro třetí krok metody RIPRAN	47
Tab. 8: Prognóza vývoje vybraných makroekonomických ukazatelů	55
Tab. 9: Přehledová tabulka rizik a příležitostí	71
Tab. 10: Přehledová tabulka silných a slabých stránek	73
Tab. 11: SWOT ANALÝZA	75
Tab. 12: Logický rámeček projektu.....	79
Tab. 13: Matice odpovědnosti organizačního týmu (hrubší náhled)	82
Tab. 14: Časový harmonogram projektu s milníky a rezervami.....	83
Tab. 15: Kalkulace předpokládaných nákladů projektu	87
Tab. 16: Kalkulace předpokládaných příjmů projektu (v Kč)	88
Tab. 17: Časové rozložení nákladů projektu (1. část).....	88
Tab. 18: Časové rozložení nákladů projektu (2. část).....	89
Tab. 19: Cash flow projektu v jednotlivých týdnech.....	89
Tab. 20: Analýza RIPRAN	91

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Trojimperativ	20
Obr. 2: Způsob čtení logického rámce	24
Obr. 3: Strom cílů	25
Obr. 4: Model životního cyklu projektu	31
Obr. 5: Příklad WBS projektu.....	36
Obr. 6: Časové plánování v kontextu projektu	37
Obr. 7: Příklad Ganttova diagramu	38
Obr. 8: Průběh projektu	42
Obr. 9: Organizační struktura projektu Brno Innovator´s Meeting	81
Obr. 10: Ganntův diagram	84
Obr. 11: Přetíženost fundraisera před a po optimalizaci vytižení lidských zdrojů	85
Obr. 12: Přetíženost PM před a po optimalizaci vytižení lidských zdrojů	86

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Nejčastější typy projektů realizované v posledních letech	18
Graf 2: Rozpočty projektů v roce 2013	18
Graf 3: Největší bariéry zahájení podnikání z pohledu studentů VŠ.....	53
Graf 4: Jakou pomoc spojenou s podnikání by studenti nejvíce využili.	53
Graf 5: Deset oblastí podpory, které byly označeny největším počtem podnikatelů	58
Graf 6: Tok peněz a korekční opatření k zajištění likvidity projektu	90

