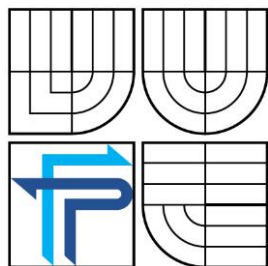


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV INFORMATIKY
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF INFORMATICS

MODERNIZACE PODNIKOVÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU POMOCÍ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

BUSINESS INFORMATION SYSTEM MODERNIZATION WITH USE OF
PROJECT MANAGEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. JAN HÁJEK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. LENKA SMOLÍKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jan Hájek

Informační management (6209T015)

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, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Modernizace podnikového informačního systému pomocí projektového řízení

v anglickém jazyce:

Business Information System Modernization with Use of Project Management

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce a metody zpracování práce

Základní informace o firmě

Teoretické východiska

Analýza současného stavu

Návrhy řešení

Závěr

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

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. Lenka Smolíková, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/14.



doc. RNDr. Bedřich Půža, CSc.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 3.12.2013

Abstrakt

Cílem diplomové práce je navrhnout plán změny informačního systému ve společnosti HARTMANN-RICO a.s.

V řešení bude použito kritických analýz a následně metod projektového řízení. Výsledkem bude detailní plán postupu se všemi náležitostmi a ekonomickým zhodnocením. Na základě těchto informací se management firmy rozhodne o případné realizaci projektu.

Abstract

The main goal of the diploma thesis is to prepare a plan for information system modernization with use of project management for HARTMANN-RICO company.

This task is going to be solved with use of critical analysis and project management. The result is going to be detailed plan of the project with all necessary prerequisites including economical evaluation. Based on which management will make a decision about actual project realisation.

Klíčová slova

Projektové řízení, projekt, analýza rizik, Adobe, Experience Manager, CMS, web

Keywords

Project management, project, risk analysis, Adobe, Experience Manager, Content Management System, web

Bibliografická citace práce

HÁJEK, J. *Modernizace podnikového informačního systému pomocí projektového řízení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 88 s.
Vedoucí bakalářské práce Ing. Lenka Smolíková, 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

.....

podpis

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat všem, kteří mi pomohli při vypracování diplomové práce, především pak Ing. Lence Smolíkové, Ph.D. za všechny její rady, odbornou pomoc a ochotu.

Obsah

Úvod.....	11
1 Vymezení problému, cíle a metody zpracování práce	12
1.1 Vymezení problému.....	12
1.2 Cíl práce	12
1.3 Metody zpracování práce	12
2 Základní informace o firmě	13
2.1 Předmět podnikání	14
2.2 Historie společnosti.....	14
2.3 Výrobní závody.....	15
2.4 Sídlo společnosti	16
2.4.1 Marketingové oddělení	17
2.4.2 IT oddělení.....	17
2.5 Kvalita.....	17
2.6 Skupina Hartmann	18
3 Teoretická východiska	19
3.1 Projekt.....	19
3.1.1 Podstata projektu.....	19
3.1.2 Cíl projektu	19
3.1.3 Zainterесované strany (stakeholders).....	21
3.1.4 Trojimperativ projektu	23
3.1.5 Kritéria úspěšnosti projektu	24
3.1.6 Úspěšný projekt	24
3.2 Projektový management	25
3.3 Životní cyklus projektu	27
3.3.1 Předprojektová fáze	28
3.3.2 Projektová fáze	29
3.3.3 Poprojektová fáze	30
3.4 Identifikační listina	30
3.5 Logický rámec (logframe)	31
3.6 Řízení rizik v projektu	34

3.6.1	Riziko.....	34
3.6.2	Metoda RIPRAN.....	34
3.7	Časový rozpis projektu	37
3.7.1	Milníky.....	39
3.7.2	Ganttovy diagramy	39
3.7.4	Síťové grafy	41
4	Analýza současného stavu	45
4.1	Hlavní úkol marketingového oddělení.....	45
4.2	Informační kanály	45
4.2.1	Klasická propagace	45
4.2.3	Online propagace	46
4.3	Současný způsob správy	50
4.3.2	Vytváření nového webu	51
4.3.3	Úpravy webu, správa obsahu	51
4.3.4	Správa profilů na sociálních sítích.....	51
4.4	Zainterесované strany	52
4.4.1	Marketingový tým.....	52
4.4.2	Reklamní agentury	52
4.4.3	Web developеři na volné noze.....	52
4.4.4	Manažeři	53
4.4.5	IT tým	53
4.5	Shrnutí současného stavu.....	53
4.6	SWOT analýza.....	54
4.6.2	Silné stránky	55
4.6.3	Slabé stránky.....	55
4.6.4	Příležitosti	56
4.6.6	Hrozby	57
4.7	Shrnutí SWOT analýzy	57
5	Návrh řešení.....	58
5.1	Návrh změny.....	58
5.2	Specifikace požadavků	58
5.3	Studie příležitosti	59

5.4	Studie proveditelnosti	60
5.4.1	Správa webů (CMS - Content Management System).....	61
5.4.2	Správa digitálních aktiv (DAM - Digital Assets Management)	62
5.4.4	Jednoduché ovládaní, rychlost.....	64
5.4.5	Spolehlivost	64
5.4.6	Další funkce	64
5.5	Identifikační listina	65
5.6	Logický rámec	66
5.7	WBS - seznam všech plánovaných aktivit.....	69
5.8	Časový plán projektu	70
5.8.1	Milníky.....	70
5.8.2	Ganttův diagram	71
5.8.3	PERT.....	72
5.9	Řízení rizik.....	74
5.10	RACI matice	79
5.11	Přínosy návrhu a ekonomické zhodnocení	81
	Závěr	83
	Seznam použité literatury	84
	Seznam použitých obrázků a tabulek.....	87

Úvod

Společnost HARTMANN-RICO a.s. je člen nadnárodní korporace a zabývá se výrobou produktů pro zdravotnické účely. Firma působí ve třech hlavních oblastech - pomáhá s léčbou ran, s ošetrovatelskou péčí o v neposlední řadě přispívá k předcházení rizik při chirurgických zákrocích v nemocnicích i ambulancích. Pomoc poskytuje především prostřednictvím výroby a distribuce kvalitních zdravotnických nástrojů, pomůcek a hygienických prostředků. Velkou měrou také přispívá díky školicím kurzům pro sociální pracovníky, zdravotní sestry apod.

Z uvedeného vyplývá, že hlavní skupinou zákazníků, resp. partnerů společnosti HARTMANN-RICO a.s. jsou především nemocnice, soukromé ordinace, praktičtí lékaři a další zdravotnický personál. Nezanedbatelná část zákazníků je ale tvořena i laickou veřejností.

Takto různorodé cílové skupiny ale mají velmi rozdílné potřeby a vyžadují odlišný přístup. V online komunikaci proto firma provozuje více webových prezentací, které jsou navrženy pro jednotlivé skupiny zákazníků.

V současné době ale situace přestává být udržitelná, protože aktuální IS pro online komunikaci neposkytuje potřebnou podporu. To má za následek neefektivní práci marketingového oddělení a nižší konkurenceschopnost celé firmy. Společnost potřebuje systém, který bude umožňovat efektivnější a rychlejší správu všech online aktivit.

Cílem diplomové práce tedy bude hledání vhodného IS a návržení plánu jeho implementace. Nejprve budou popsány teoretické poznatky, ze kterých bude vycházet praktická část práce. Dále bude analyzován současný stav, a tak bude zjištěno, jaká je v HARTMANN-RICO a.s. aktuální situace. V poslední části práce bude vybrán nový IS a bude navržen detailní plán pomocí metodik projektového řízení. Jedná se o rozsáhlý a nákladný projekt, plán proto musí zaručit bezproblémový průběh realizace. Projektový management je tak nejvhodnější způsob, který lze pro tento úkol využít.

1 Vymezení problému, cíle a metody zpracování práce

1.1 Vymezení problému

Společnost HARTMANN-RICO a.s. provozuje relativně velký počet webů. Ty jsou přitom již z technického hlediska zastaralé a jejich údržba je neefektivní a velice nákladná. Pro online strategii společnosti jsou však velice důležité.

Je tedy třeba najít způsob, resp. systém, který zajistí jednoduchou a rychlou správu všech webů. Velmi podstatná je i možnost integrování i sociálních sítí a řízení kampaní. Současně je nutné vymyslet postup, jak změnu bezpečně realizovat.

1.2 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout plán modernizace IS pro správu online aktivit ve společnosti HARTMANN-RICO a.s. pomocí metodik projektového managementu.

Dílními cíli proto bude zpracování analýzy současného stavu a na jejím základě navržení vhodnější řešení. Bude třeba zajistit, aby nový systém umožňoval jednodušší, efektivnější správu a provoz s nižšími náklady.

Stěžejní částí práce bude vypracování plánu změny. K tomu bude využito jednotlivých metod projektového řízení, aby se zajistil bezpečný průběh realizace.

Mezi dílní cíle bude patřit i ekonomické zhodnocení a doporučení, zda projekt realizovat.

1.3 Metody zpracování práce

V diplomové práci je využito především metodik projektového managementu mezi které patří metoda logického rámce, analýza rizik RIPRAN, Ganttův diagram a síťový graf. Ty umožňují navrhnout nejvhodnější řešení daného problému. Samotný plán řešení je závislý na vstupní analýze. Ta byla vypracována metodou SWOT.

2 Základní informace o firmě

Společnost HARTMANN-RICO a.s. se zabývá vývojem, výrobou i distribucí kvalitních medikálních a hygienických prostředků. Zároveň v péči o zdraví poskytuje i služby.



Obrázek 1: Logo HARTMANN-RICO a.s.¹

Mezi hlavní zákazníky patří ti, kteří se starají o zdraví pacientů, tzn. nemocniční personál, lékárníci či soukromí lékaři apod. Nejde však o zákazníky v pravém slova smyslu. Společnost HARTMANN-RICO a.s. klientům nedodává pouze potřebné zboží, ale navazuje s nimi úzkou spolupráci, čímž se vztah dodavatel-odběratel mění na partnery. Tvoří společné pracovní týmy, které se vzájemně inspirují a motivují. Efektivně tak přistupují k hledání řešení problémů nemocných, lidí s úrazy či jinými zdravotními problémy.

Množství produktů je rovněž k dispozici pro širokou veřejnost v lékárnách či prodejnách zdravotních potřeb.

V rámci České republiky patří mezi nejvýznamnější firmy ve svém oboru. Vysoko se řadí i jako exportér do zahraničí, významný zaměstnavatel (k roku 2013 zaměstnává přes 12 000 osob) i solidní partner pro vzdělávání. Tyto kvality může doložit řadou ocenění získaných za poslední roky.²

¹ Partneři. *Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR* [online]. 2011 [cit. 2013-12-03]. Dostupné z: <http://www.apsscr.cz/cz/partneri>

² O nás. *HARTMANN-RICO a.s.* [online]. 2010 [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: http://cz.hartmann.info/o_nas.php

2.1 Předmět podnikání

Hlavním předmětem společnosti HARTMANN-RICO a.s. je produkce výrobků pro farmaceutický průmysl - produkty na ošetřování ran, obinadel, vaty a vatových výrobků pro operační sály, pro léčení a ošetřování nemocných, medisety, výroba prostředků pro diagnostiku (tonometry, teploměry), pro zabezpečení při inkontinenci, výrobky dámské hygieny a hygieny dětí.

Cíloví zákazníci jsou jak lékaři, tak široká veřejnost, přičemž firma se zaměřuje především na odbornou klientelu (nemocnice, lékaři, sestry).³

2.2 Historie společnosti

Společnost HARTMANN-RICO a.s. vznikla spojením dvou firem, a to české firmy Rico a německé Paul Hartmann. První jmenovaná byla založena pod názvem Richter&Compagnon v Chomutově v roce 1891. Specializovala se na obvazové materiály a vaty, s nimiž dosáhla velkých úspěchů. Na začátku první světové války byla ve Vídni zřízena akciová společnost již pod názvem Rico. O několik let později byl postaven výrobní závod ve Veverské Bítýšce. Po druhé světové válce při nástupu komunismu byla společnost znárodněna. Teprve až po revoluci v roce 1989 dostala opět možnost vydobýt zpátky své předešlé pozice.⁴

Druhou firmou, která se spojila s Rico, byla firma s názvem Paul Hartmann. Vše začalo, když v roce 1818 Ludwig von Hartmann získal závod Meebold. Tento podnik posléze rychle rozvinul v jednu z největších přádelen bavlny v zemi. Během svého života vybudoval i bělírnu. Ve čtyřicátých letech 19. století v době krize obě společnosti předal svým třem synům. V roce 1867 jeden z nich bělírnu odkoupil, přejmenoval ji na Paul Hartmann a kromě bělení začal nabízet barvení a výrobu obvazů. Posléze s pomocí svého syna dále podnik rozvíjeli a vedli k prosperitě.

³ Jak pomáháme. *HARTMANN-RICO a.s.* [online]. 2010 [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/27034.php>

⁴ Historie společnosti. *HARTMANN-RICO a.s.* [online]. 2010 [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: http://cz.hartmann.info/historie_spolecnosti.php

V roce 1991 už patří mezi přední světové výrobce zdravotnických výrobků. Ve stejnou dobu se rovněž dohodne se společností Rico a spojí se. Rico se dostane k velkému množství know-how a rovněž kapitálu, který investuje do rozsáhlé modernizace svých závodů. Dnes je HARTMANN-RICO a.s. velmi důležitá společnost, která si během poslední dekády vybudovala nejsilnější pozici českého výrobce zdravotnických prostředků.⁵

2.3 Výrobní závody

Na území České republiky se nacházejí 3 výrobní závody. Každé je přizpůsobeno produkci jiných druhů výrobků.⁶

Veverská Bítýška

Vznik tohoto závodu, ležícího nedaleko Brna, se datuje již v roce 1905. Původně se používal pro upravování kaolinu. Před začátkem 2. světové války nemovitost odkoupila společnost, která se zabývala výrobou zdravotnického sortimentu, ale teprve až po znárodnění zde vznikl závod firmy Rico. Hlavním produktem se stala vata a hygienické potřeby.

Změna pak přišla v roce 1991, kdy se Rico spojila s Paul Hartmann. Závod prošel velkou modernizací a nyní vyrábí především jednorázové operační roušky a sety.⁷

Havlíčkův Brod

První zmínka o tomto závodu je z roku 1887 a činí z něj tak nejstarší ze závodů společnosti. Jeho poloha přináší významnou logistickou výhodu, protože leží blízko dálnice D1 a Praha i Brno jsou zhruba stejně vzdáleny.

⁵ Historie společnosti. *HARTMANN-RICO a.s.* [online]. 2010 [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: http://cz.hartmann.info/historie_spolecnosti.php

⁶ Výrobní závody. *HARTMANN-RICO a.s.* [online]. 2010 [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/19605.php>

⁷ Závod Veverská Bítýška. *HARTMANN-RICO a.s.* [online]. 2010 [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/115492.php>

Závod nejprve sloužil ke zpracování sukna a vlny. Halu však v roce 1938 odkoupilo Rico a od té doby se zde vyráběly obinadla, gázy a dámské zdravotní vložky. Během sedmdesátých let je objekt modernizován a rozšířen. V letech devadesátých musí podnik výrazně omezit výrobu kvůli ekologickým a ekonomickým důvodům. Teprve v roce 2001 se rekonstruovala hlavní budova a také bylo vytvořeno 300 m² nových pracovních ploch. V současné době probíhá zeefektivnění výrobních postupů pro dosažení větší konkurenceschopnosti. Mezi vyráběný sortiment patří sety jednorázového operačního krytí a jednodušší výrobky.⁸

Chvalkovice

Poslední závod patřící na území České republiky byl založen v roce 1892 v Královéhradeckém kraji. V době svého vzniku to byla největší úpravna textilu v Rakousku-Uhersku. Během své existence se tu často měnili jak vlastníci, tak i výrobní programy. Národní podnik Rico sem vstoupil v roce 1953 a od té doby se závod orientuje na zdravotnické zboží. Nyní se zde vyrábí hlavně sterilní kompresy.

Stejně jako u ostatních závodů, i tento se dočkal značné modernizace po sloučení se skupinou Hartmann.⁹

2.4 Sídlo společnosti

Vedení společnosti sídlí v části Brna zvané Brno Business Park. Působí zde top management podniku a oddělení, které nejsou úzce propojeny s výrobou produktů. Pro účely práce jsou zmíněny především oddělení marketingu a IT.¹⁰

⁸ Závod Havlíčkův Brod. *HARTMANN-RICO a.s.* [online]. 2010 [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/115488.php>

⁹ Závod Chvalkovice. *HARTMANN-RICO a.s.* [online]. 2010 [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/115484.php>

¹⁰ Management společnosti. *HARTMANN-RICO a.s.* [online]. 2010 [cit. 2013-12-07]. Dostupné z: http://cz.hartmann.info/management_spolecnosti.php

2.4.1 Marketingové oddělení

Marketingové oddělení společnosti HARTMANN-RICO a.s. je zodpovědné za všechny aktivity spojené s kontaktem se zákazníky a veřejností. Pracuje zde zhruba 200 zaměstnanců. Ti mají na starost online prezentace, kampaně, sponzorské akce, reklamu apod. Oddělení získalo i několik ocenění za výbornou a přínosnou práci.¹¹

2.4.2 IT oddělení

V oddělení IT pracuje v současné době 20 pracovníků, kteří se starají o bezproblémový chod výpočetní infrastruktury. Mezi nejdůležitější úkoly patří správa a vývoj komponent pro podnikový informační systém SAP a správa CRM. O web se starají stabilně 3 lidé, přičemž v případě potřeby se počet může navýšit na 10.¹²

2.5 Kvalita

Společnost HARTMANN-RICO a.s. by nikdy nemohla dosáhnout takových úspěchů, pokud by nevyráběla produkty vysoké kvality. Její výrobky i služby zákazníci používají často a potřebují si být jisti jejich spolehlivostí. Navíc i malé nedostatky v tomto odvětví mohou mít dalekosáhlé následky.¹³

Proto firma o co nejlepší výrobní postupy a kvalitu svých produktů náležitě dbá.

Je držitelem těchto certifikátů:

- ISO 9001
- ISO 13 485
- EN 550¹⁴

¹¹ Marketing. *HARTMANN-RICO a.s.* [online]. 2010 [cit. 2013-12-07]. Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/130046.php>

¹² IT kariéra. *HARTMANN-RICO a.s.* [online]. 2010 [cit. 2013-12-07]. Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/130132.php>

¹³ Management kvality. *HARTMANN-RICO a.s.* [online]. 2010 [cit. 2013-12-07]. Dostupné z: http://cz.hartmann.info/management_kvality.php

¹⁴ Tamtéž.

Má také zavedený certifikovaný systém jakosti a může tak odběratelům poskytnout záruku, že vše splňuje předepsané normy.

2.6 Skupina Hartmann

Rico nebyla jediná firma, která se spojila s korporací Hartmann. V průběhu historie se skupina Hartmann postupně rozrostla a nyní její vliv sahá do 37 zemí na všech kontinentech. Za svůj úspěch vděčí svým znalostem a neutuchající snaze naslouchat svoje cílové zákazníky a uzpůsobovat svoje produkty i služby tak, aby přesně vyhovovaly a splňovaly i ty nejpřísnější standardy kvality.¹⁵

¹⁵ HARTMANN international. *HARTMANN international* [online]. 2009 [cit. 2013-12-07]. Dostupné z: <http://www.hartmann.info/EN/HARTMANN-international.php>

3 Teoretická východiska

3.1 Projekt

Co je to vlastně projekt? Každá publikace zabývající se projektovým managementem a také každá společnost, která projekty realizuje, má vlastní definici. Pro tuto práci jsem vybral definici od Svozilové, která shrnuje vše podstatné.

„Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- *dán specifický cíl, který má být jeho realizací splněn,*
- *definováno datum začátku a konce uskutečnění,*
- *stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.*“¹⁶

3.1.1 Podstata projektu

Projekt je unikátní a jednorázový sled úkolů, který pomáhá dosáhnout stanovených cílů. Takovým cílem může být vytvoření jedinečného produktu, služby, změn i jiných výsledků (např. snížení úrazovosti na pracovišti atp.). Každý projekt je zároveň omezený v čase, financích, lidských i materiálních zdrojích.

Aby bylo možné dosáhnout cíle v rámci určených podmínek, jednotlivé činnosti je nutné důkladně naplánovat a provést. Proto v průběhu projektu probíhá řada etap a fází, během nichž se mění úkoly, aby odpovídaly aktuální potřebě.

Projekt je uskutečňován pouze jedenkrát a mimo běžnou podnikatelskou rutinu. Právě kvůli své neobvyklosti nelze výsledek projektu dopředu dobře odhadnout. Pro zvýšení pravděpodobnosti úspěchu proto vznikl projektový management (viz. dále).¹⁷

3.1.2 Cíl projektu

K realizaci jakéhokoli projektu nás žene potřeba vyřešit problém, udělat nějakou změnu. Abychom chtěného výsledku skutečně dosáhli, musíme vytyčit a splnit náležitý cíl. Na

¹⁶ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2006, s. 22.

¹⁷ SMOLÍKOVÁ, L. *1. přednáška z předmětu Projektový management*. 2012, slide 43.

cíl jsou navázány veškeré akce probíhající v rámci projektu. Správná formulace cíle je proto klíčovým úkolem - cíl vymezuje nejen obsah projektu, ale i průběh realizace a jeho vyhodnocení.¹⁸

Cíl musí pochopit každý, kdo se na projektu podílí. Je proto nezbytně nutné, aby byl jednoznačně a srozumitelně zformulován.

V rámci projektu se rozlišují globální a dílčí cíle.

GLOBÁLNÍ CÍL

Globálním cílem rozumíme hlavní úmysl, kterého se snažíme dosáhnout. Vyjadřuje strategickou potřebu zadavatele a zároveň určuje celkový směr i konečný výsledek projektu. Globální cíl je pouze jeden.

DÍLČÍ CÍLE

Dosáhnout jednoho velkého globálního cíle by bylo skličující a nadmíru složité. Proto bývá dekomponován na dílčí cíle. Ty jsou jednodušší, konkrétnější a přesněji definované. Globální cíl je splněn v okamžiku, kdy jsou dosaženy všechny dílčí cíle.

TECHNIKA SMART(I)

Z předchozích odstavců je zřejmé, že dobře definované cíle jsou kritickým aspektem celého projektu. Technika SMART vytváří vhodnou konstrukci, která pomáhá kvalitně zformulovat všechny cíle. Ty by měly splňovat následující kritéria:

S – specific

Cíle mají být specifické a konkrétní.

M – measurable

Mají být opatřeny měřitelnými parametry, podle nichž lze poznat, zda bylo cíle dosaženo.

¹⁸ DOLEŽAL, J. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2009, s. 60.

A – assignable (accepted, agreed)

Měly by být přidělitelné jedinému subjektu s odpovědností a autoritou k výkonu rozhodnutí.

R – realistic (relevant)

Cíle mají být dosažitelné s použitím disponibilních zdrojů a realistické.

T – timed (trackable, time-bound)

Cíle mají být časově ohraničené.

i – integrated

Cíle mají být integrované, sjednocené.¹⁹

3.1.3 Zainteresované strany (stakeholders)

Projekty nelze tvořit v izolaci. Každý projekt je vždy zasazen do okolí a ovlivňuje ho, přičemž dopady mohou být jak pozitivní, tak negativní. Stejně tak se okolí dotýká samotného projektu. Je proto velmi důležité zjistit, jak konkrétně bude projekt na okolní prostředí působit, koho realizace projektu zasáhne a naopak.

V této souvislosti je nutné znát osoby nebo subjekty, které mají zájem na úspěchu projektu, ale i ty, které mohou být projektem ovlivněni nebo omezeni. Projektový manažer by měl dbát především na identifikaci všech, kdo jsou kriticky důležití pro úspěch projektu, a jejich zájmů. Stakeholdery proto dělíme do dvou skupin podle významnosti.

¹⁹ SMOLÍKOVÁ, L. *1. přednáška z předmětu Projektový management*. 2012, slide 60.

PRIMÁRNÍ STRANA

- vlastníci a investoři,
- projektový tým a zaměstnanci,
- zákazníci,
- obchodní partneři, dodavatelé,
- apod.

SEKUNDÁRNÍ STRANA

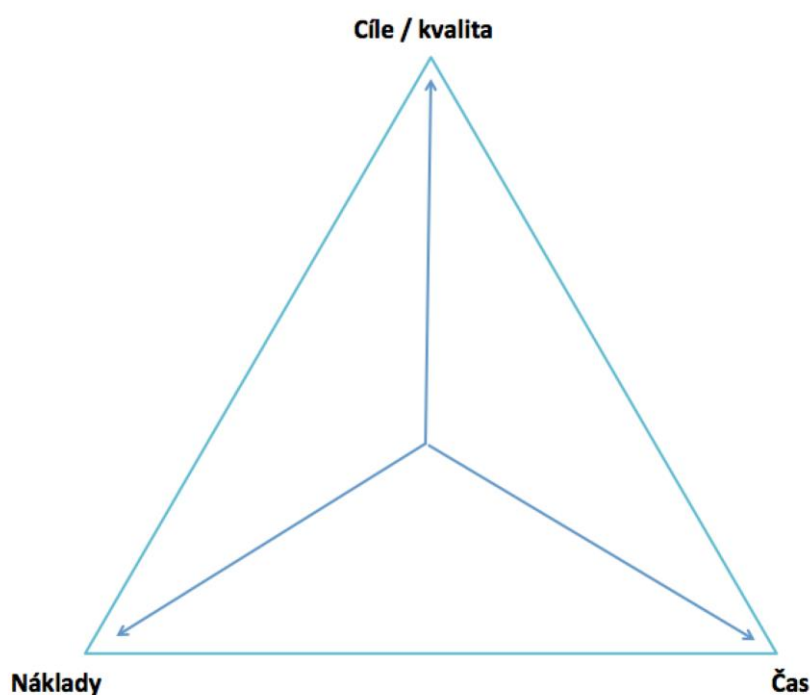
- veřejnost, média,
- vládní instituce, orgány samosprávy,
- organizace a spolky,
- konkurenti.²⁰

Když jsou všechny strany určené, projektový tým by se měl snažit projekt i jeho cíle sladit tak, aby vyhovoval co možná nejlépe všem zainteresovaným stranám.

²⁰ Národní standard kompetencí projektového řízení. *SPŘ - Společnost pro projektová řízení Česká republika* [online]. 2011 [cit. 2013-12-11]. Dostupné z: <http://www.ipma.cz/web/files/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-rizeni.pdf>

3.1.4 Trojimperativ projektu

Trojimperativ projektu slouží k vyjádření souvislostí nejvýznamnějších vztahů mezi cílem projektu, dostupnými náklady a naplánovaným časem. Platí, že náklady i čas by se měly držet na co nejnižší úrovni, zatímco cíl projektu by se měl maximalizovat. Pro grafické zobrazení těchto vztahů se používá trojúhelník. Mezi těmito základnami je definován prostor, kde vzniká výsledek projektu.²¹



Obrázek 2: Trojimperativ projektu²²

Jednotlivé části jsou spolu neoddělitelně provázány. To znamená, že změna kteréhokoli atributu se automaticky promítne do jiného, popř. do obou zbývajících. To platí napříč celým projektem, tzn. na úrovni celku, etap, milníků i jednotlivých aktivit. Úkolem projektového manažera je udržovat všechny imperativy v rozumném poměru.

²¹ Řízení projektů *SystemOnLine* [online]. 2002 [cit. 2013-12-09]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/rizeni-projektu.htm>

²² Vlastní zpracování.

Někteří autoři či odborníci se s tímto rozdělením zcela neshodují a nahrazují atribut cíle za jiný. Proto je možné nalézt literaturu, kde je cíl nahrazen např. rozsahem, kvalitou či dostupností zdrojů.²³

3.1.5 Kritéria úspěšnosti projektu

Abychom na konci projektu dokázali vyhodnotit, zda vše proběhlo úspěšně, či nikoli, potřebujeme měřítko. Právě pro tento účel se používají tzv. kritéria úspěšnosti projektu. Tyto kritéria se volí při plánování projektu a stanovování cílů. Každý musí kritériím správně rozumět a poznat, zda jsou splněna.

Proto by každé kritérium mělo být:

- srozumitelné,
- jedinečné,
- měřitelné.

Při stanovování kritérií musíme myslet na všechny zainteresované strany a vzít v potaz jejich úhel pohledu.²⁴

3.1.6 Úspěšný projekt

Zda byl projekt úspěšný můžeme posoudit po jeho realizaci. Stakeholderi vyhodnotí, zda bylo dosaženo všech vytyčených cílů za sjednaných podmínek:

- projekt je plně funkční,
- všechny požadavky zákazníků byly splněny,
- dohodnutý termín nebyl překročen,
- cena i kvalita odpovídá zadání apod.

Pro úspěšnost projektu jsou důležité i tzv. **měkké faktory**:

²³ Řízení projektů *SystemOnLine* [online]. 2002 [cit. 2013-12-09]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/rizeni-projektu.htm>

²⁴ DOLEŽAL, J. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2009, s. 35.

- vyřešení konfliktů s okolím,
- kvalifikační připravenost obsluhy,
- motivace projektového týmu apod.²⁵

3.2 Projektový management

Je disciplína, která vznikla za účelem plánování, organizování, řízení a kontrole složitých, zpravidla jednorázových akcí.

Zároveň můžeme projektový management chápat jako soubor osvědčených postupů (tzv. best practices) pro plánování a realizaci projektů. Vzhledem k tomu, že každý projekt je jedinečný, tyto postupy nemůžeme považovat za pevně dané, jedná se spíše o doporučení řešení problémů.

Projektový tým stanovuje specifický záměr a určuje cíle, které povedou k jeho naplnění. Dále plánuje jednotlivé konkrétní aktivity, jež pro to bude nutné vykonat. Během realizace aplikuje své znalosti i schopnosti tak, aby splnil zadané požadavky.²⁶

Definicí projektového managementu je mnoho, pro naše účely je vhodná formulace Aleny Svozilové:

„Projektový management je souhrn aktivit, který spočívá v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“²⁷

Za úspěšný projektový management považujeme takový, který dosáhne plánovaného cíle projektu, aniž by při tom překročil časový limit či předpokládané nákladů. Výsledek musí být rovněž akceptován zadavatelem projektu.

VÝHODY

Specifický způsob řízení projektového managementu přináší mnoho výhod:

²⁵ BENDO VÁ, K. a kol. *Základy projektového řízení*. 2012, s. 11.

²⁶ SVOZILO VÁ, A. *Projektový management*. 2006, s. 19.

²⁷ Tamtéž.

- ke všem aktivitám, které jsou součástí projektu, je přiřazena odpovědnost bez ohledu na případné změny realizačního personálu,
- je jasně identifikován časový a nákladový rámec realizace,
- realizační zdroje projektu jsou přiděleny na dobu 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 konkrétní akce,
- systém rozdělení odpovědností za řízení projektu a pravidla eskalace problémů umožňují plynulé řízení bez nutnosti nadměrného dohledu ze strany zákazníka projektu.²⁸

NEVÝHODY

Projektový management má i svá omezení a nevýhody:

- komplexní rozsah projektů a zařazení projektu do hierarchie projektů, které jsou součástí komplexního programu,
- specifické požadavky zákazníka projektu, často se objevující až v průběhu realizace,
- organizační změny ve společnosti, které nastávají v průběhu projektu,
- rizika projektu a obtížně předvídatelné vnější vlivy,
- změny v technologiích,
- plánování a oceňování v předstihu před vlastní realizací.²⁹

²⁸ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2006, s. 42.

²⁹ Tamtéž.

ROZDÍLY MEZI MANAGEMENTEM A PM

Existují dva zásadní rozdíly mezi „běžným“ a projektovým managementem.

- PM je orientován na dosažení konkrétního výsledku. Jakmile je účel splněn, projekt se vyhodnotí a ukončí.
- Projekt má na realizaci omezené, předem vyhrazené zdroje. Ty jsou odhadnuty podle potřeb.³⁰

VYUŽITÍ PM

Projektové řízení lze využít v mnoho oblastech a oborech, protože používané metodiky nejsou vázané na konkrétní odvětví.

Přesto existují situace, kdy je lepší používat odlišný způsob řízení. PM **není vhodné pro:**

- krizové situace (vhodnější je krizové řízení),
- periodicky se opakující činnosti (vhodnější je operativní řízení, procesní řízení),
- jednoduché, bezrizikové akce,
- tam kde převládá chaos a nezájem o zlepšování nebo úspěšné realizování činností (neexistuje vhodné řízení, výsledek závisí většinou na síle osobnosti vedoucí osoby).³¹

3.3 Životní cyklus projektu

Každý projekt je časově ohraničen. Začíná formulací projektu a skončí ve chvíli, kdy je splněn cíl a celý projekt a jeho průběh je vyhodnocen. Během svého životního cyklu prochází několika fázemi. Některé zdroje, které projekt člení velmi podrobně, rozlišují až 8 fází. Obecně se ale používá dělení na 3 hlavní fáze. Všechny jsou velmi důležité a jejich zanedbání výrazně ohrožuje úspěch celého projektu.³²

³⁰ SMOLÍKOVÁ, L. *1. přednáška z předmětu Projektový management*. 2012, slide 18.

³¹ BENDOVIÁ, K. a kol. *Základy projektového řízení*. 2012, s. 20.

³² SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2006, s. 37.

3.3.1 Předprojektová fáze

Účelem předprojektové fáze je ujasnit si čeho a proč chceme pomocí projektu dosáhnout (stanovení cílů projektu), zda to má smysl a posoudit proveditelnost daného záměru. Během této fáze se vypracovávají dva důležité dokumenty, které nám poskytnou odpovědi na zmíněné strategické otázky.

Úspěch projektu závisí na jasnosti a přesnosti sestaveného plánu a na tom, zda členové věří, že jsou schopni to splnit.³³

STUDIE PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITY STUDY)

První studie nám má zodpovědět, zda má smysl projekt uskutečnit. Roli hraje především situace, ve které se firmě v současné době nachází, tak budoucnost, resp. předpokládaný vývoj společnosti a trhu.

Pro vypracování se používají následující metody:

- SWOT,
- SMART,
- SLEPTE aj.³⁴

Výsledkem této studie je doporučení, zda projekt realizovat nebo nikoli. Projektový tým připraví informace a doporučení, samotnou zodpovědnost za rozhodnutí o realizaci má však zpravidla v rukou liniový management organizace.

STUDIE PROVEDITELNOSTI (FEASIBILITY STUDY)

Pokud studie příležitosti dopadne dobře a vedení se rozhodne, že by se mělo s projektem pokračovat, zpracuje se studie proveditelnosti.

³³ SMOLÍKOVÁ, L. 2. přednáška z předmětu *Projektový management*. 2012, slide 40.

³⁴ Tamtéž, slide 48.

Tento dokument hledá nejvhodnější cestu k realizaci projektu. Součástí toho je jak přesnější specifikace cílů, tak i předběžný odhad termínů, potřebných zdrojů a finančních nákladů.³⁵

3.3.2 Projektová fáze

Tato fáze je zpravidla nejdelší a nejintenzivnější. Na začátku se sestavuje projektový tým, podrobný plán celého projektu. Následuje samotná realizace a fáze skončí v momentě předáním výsledků klientovi.

ZAHÁJENÍ

Při zahajování se vychází z dokumentů zpracovaných v předprojektové fázi. Podle cílů, náročnosti a dalších kritérií se sestaví projektový tým, určí se pravidla a zodpovědnosti. Nakonec se vše sepíše do tzv. identifikační listiny (viz. dále).

PLÁN PROJEKTU

Projektový tým analyzuje situaci a připraví dokumenty, které podrobně popisují, jak se dosáhne zadaných cílů. Problém se dekomponuje na jednotlivé dílčí činnosti s vyjádřením vzájemných vazeb, odhadne se časová náročnost i požadavky na jednotlivé zdroje.

Mezi dokumenty patří logický rámec, časové harmonogramy, seznamy rizik a jejich opatření, rozpočet a další (viz. dále).

REALIZACE

Jakmile jsou připraveny všechny podklady, může začít samotná realizace. Tým by měl postupovat podle plánu, plnit zadané úkoly a tvořit tak nové hodnoty. V realitě se však vždy vyskytují problémy a překážky, které ovlivňují průběh projektu. Je proto nezbytné ho neustále a pečlivě sledovat, případně korigovat. Držet správný směr je hlavním úkolem projektového manažera.

³⁵ BENDO VÁ, K. a kol. *Základy projektového řízení*. 2012, s. 29.

PŘEDÁNÍ VÝSLEDKŮ

Poslední částí projektové fáze je předání výsledků konečnému uživateli. Výstup je spuštěn do provozu a je současně testován, aby se odhalily případné nedostatky co nejdříve a mohly být napraveny.³⁶

3.3.3 Poprojektová fáze

Poslední fází je fáze poprojektová. Jejím účelem je shrnutí a zhodnocení celého projektu. Tým zjišťuje, zda byly dosaženy všechny cíle ve stanovené kvalitě a zda projekt probíhal podle plánu. Především u velkých projektů se výsledky dostaví s časovým zpožděním, proto je potřeba stanovit termíny dodatečného zkontrolování a hodnocení.³⁷

Veškeré odchylky či problémy je vhodné detailně analyzovat, aby se jim v budoucích projektech dalo lépe vyvarovat.

3.4 Identifikační listina

Je velmi důležitý dokument, který obsahuje základní informace o projektu a používá se během všech fází řízení projektu. Forma nebývá přesně daná, ale zpravidla se uvádí nepřekonatelné hranice rozpočtu, harmonogramu a přesnější specifikaci cíle projektu. Dále definuje základní organizační strukturu, tzn. přiděluje jednotlivé role a zodpovědnosti.

Z identifikační listiny vychází veškeré další kroky přípravy i realizace projektu. V ideálním případě by neměla nastat situace, kdy změna, kterou je potřeba udělat, přesahuje rámec stanovený v identifikační listině.

Listinu sestavují určené lidé z projektového týmu, ale schvaluje ji člen vrcholového vedení organizace, jenž má příslušnou pravomoc.³⁸

³⁶ DOLEŽAL, J. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2009, s. 156.

³⁷ Tamtéž, s. 158.

³⁸ SMOLÍKOVÁ, L. 2. přednáška z předmětu *Projektový management*. 2012, slide 54.

3.5 Logický rámec (logframe)

Logický rámec je stručný dokument, který pomáhá zaznamenat všechny důležité aktivity, výstupy, cíle a očekávání do jednoho logického celku. Informace jsou roztrženy do přehledné matice, která má 4x4 polí (viz. obrázek č. 3).

	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Prostředky ověření	Vnější předpoklady
Záměr	Proč chceme dosáhnout cíle?	Čím můžeme ověřit dosažení účelu? Ukazatele musí být měřitelné.	Jak, kým či kdy budou ověřeny objektivně ověřitelné ukazatele?	Nevyplňuje se
Cíl	Čeho chceme dosáhnout?			Předpoklady pro úspěšné dosažení vytyčených cílů.
Konkrétní výstupy	Jak chceme cíle dosáhnout?			
Klíčové činnosti	Jaké jsou klíčové činnosti?	Časová náročnost aktivit	Náklady na příslušnou aktivitu	

Obrázek 3: Logický rámec³⁹

Výhody logického rámce jsou:

- Pomáhá s analýzou problému i návrhem možných řešení,
- umožňuje všem zainteresovaným stranám sladit jejich pohled na projekt
- pomáhá udržovat přehled o průběhu projektu
- lze využít pro plánování realizaci a objektivní posouzení dosažených výsledků
- má potenciál šetřit finanční náklady i čas.⁴⁰

Pro své jednoznačné kvality je velmi rozšířen. Sestavuje se na zpravidla na začátku celého plánovacího procesu.

³⁹ Vlastní zpracování.

⁴⁰ SMOLÍKOVÁ, L. 3. přednáška z předmětu *Projektový management*. 2012, slide 27.

VYSVĚTLENÍ VÝZNAMU JEDNOTLIVÝCH POLÍ

Záměr

Popisuje smysl projektu, zdůvodňuje potřebu projekt realizovat. Většinou jde o obecnou, nepřímou dosažitelnou věc. Poukazuje na problém, který chceme vyřešit. Jedná se o cíl, na jehož naplnění jednotlivý projekt nestačí. Projekt pouze přispívá k jeho naplnění.

Cíl

Vyjadřuje konkrétní změnu, kterou musíme provést, abychom dosáhli cílového stavu. Splnění cíle by mělo pozitivně ovlivnit řešený problém.

Konkrétní výstupy

Specifikují dílčí cíle, které potřebujeme splnit, abychom dosáhli hlavního cíle.

Klíčové činnosti

V tomto poli jsou uvedeny veškeré činnosti, které mají přímou vazbu na výstupy projektu a mají být v rámci projektu financovány. Tyto aktivity jsou základním stavebním blokem, definují způsob, jakým bude dosaženo jednotlivých výstupů.

Objektivně ověřitelné ukazatele

Ukazatele výstupů se měří ve fyzických nebo peněžních jednotkách a vztahují se k přímým a okamžitým účinkům, které projekt přinesl. Umožňují nám objektivně posoudit, zda jsme splnili vytyčené cíle.

Prostředky ověření

Uvádí způsob, jak budou ukazatele zjištěny, kdo odpovídá za ověření, jaké náklady a čas ověření vyžaduje a také kdy bude ukazatel ověřen a jakým způsobem bude dokumentován.

Vnější předpoklady

V rámci této části se stanovují podmínky a předpoklady, které by mohly projekt ovlivnit. Patří sem i rizika projektu.

Uvádí se i předpoklady, které podmiňují realizaci projektu. Ty poskytují odpověď na otázku, co se předpokládá o vnějších faktorech, na než projekt nemá vliv, ale které mohou ovlivnit jeho realizaci.⁴¹

LOGICKÉ VAZBY

Vertikální vazba (řádky)

Zobrazuje vztahy mezi záměrem programu, specifickými cíli projektu, konkrétními výstupy a klíčovými činnostmi. Probíhá odspodu nahoru. Plněním spodních řádků se logicky dostaneme vždy o úroveň výše.

Klíčové činnosti → konkrétní výstupy → Cíl → Záměr

Objasňuje příčiny a následky, zaznamenává předpoklady a nejistoty.

Horizontální vazba (sloupce)

Každý sloupec rozšiřuje informace sloupce předešlého. Pokud se splní všechny položky na daném řádku, posouvá se o úroveň výše.

Diagonální vazba

Když jsou splněny všechny předpoklady a eliminována rizika na nižší úrovni rámce, je možné realizovat plány na vyšší úrovni rámce.⁴²

⁴¹ SMOLÍKOVÁ, L. 3. přednáška z předmětu *Projektový management*. 2012, slide 33-41.

⁴² Tamtéž, slide 43-44.

3.6 Řízení rizik v projektu

Výraz riziko pochází údajně ze 17. století, kde se používal v souvislosti s lodní plavbou. Označoval úskalí či nepříznivé okolnosti, kterým by nutné se vyhnout. Postupem času se význam měnil a dnes se pod tímto pojmem rozumí nebezpečí vzniku škody. Běžně se ale používá několik variant, zpřesňující význam podle dané problematiky.⁴³

3.6.1 Riziko

Z hlediska projektového managementu se riziko chápe jako možnost, kdy s určitou pravděpodobností nastane událost, která se liší od události plánované či předpokládané. Jedná se přitom o odchylky jak negativní, tak pozitivní.

Riziko není možné zcela vyloučit, ale vhodnou přípravou lze pravděpodobnost či hrozící problémy minimalizovat. To je jedna z velmi důležitých funkcí projektového řízení.⁴⁴

3.6.2 Metoda RIPRAN

Jedna z doporučených metod používaných k analýze rizika projektu je tzv. metoda RIPRAN. Její jméno bylo odvozeno z počátečních písmen názvu „risk project analysis”. K hodnocení rizik lze použít jak numerické, tak slovní hodnocení.⁴⁵

RIPRAN se skládá ze 4 vzájemně navazujících kroků:

IDENTIFIKACE RIZIK

Na začátku analýzy rizik se specifikují aktiva, která budou do analýzy zahrnuta, a jejich hodnota. Poté se identifikují hrozby, které by alespoň jedno z uvedených aktiv mohly ohrozit.

⁴³ RAIS, K. a SMEJKAL, V. *Řízení rizik*. 2006, s. 78.

⁴⁴ Tamtéž.

⁴⁵ Tamtéž. s. 80.

Vycházet je přitom možné z různých pramenů - z odborné literatury, průzkumů, vlastních zkušeností či historie. Je vhodné použít i techniky podporující kreativní myšlení, jako např.

- brainstorming,
- metoda Delphi,
- Crawford Slips,
- myšlenkové mapy aj.⁴⁶

Seznam potenciálních rizik není možné nikdy udělat kompletní, ale čím více zdrojů či technik se použije, tím lepší představu lze získat.

KVALITATIVNÍ ANALÝZA RIZIK

V další fázi management vytipovaná rizika prozkoumá z různých úhlů pohledu. Mezi ně patří:

- předvídatelnost rizik,
- závažnost rizik,
- potenciální vazby a vztahy mezi jednotlivými riziky,
- stupeň kontrolovatelnosti a odvrátitelnosti.

K této analýze využívá manažer s kolegy opět své zkušenosti a znalosti. Pro lepší výsledky je však vhodné využít další metody, které jsou pro kvalitativní analýzu určené. Mezi nejdůležitější lze zahrnout:

- checklisty (seznamy na odškrtnutí),
- síťové diagramy,
- vývojové diagramy a další.⁴⁷

Výsledkem této analýzy je seznam (registr) identifikovaných rizik, jež obsahuje klasifikaci rizika a jeho závažnosti.

⁴⁶ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2006, s. 275.

⁴⁷ Tamtéž, s. 276.

KVANTITATIVNÍ ANALÝZA RIZIK

Podproces navazující na předchozí analýzu. Jednotlivá rizika z registru identifikovaných rizik jsou doplněna číselnými charakteristikami, jež popisují:

- pravděpodobnost vzniku jednotlivých rizik nebo kombinovanou pravděpodobnost sledu vzájemně závislých rizik,
- celkovou hodnotu, která je konkrétním rizikem ohrožena,
- očekávaný dopad rizik.⁴⁸

Na konci této analýzy má management k dispozici aktualizovaný registr rizik obsahující přesnou kvantifikaci pravděpodobnosti vzniku rizika i ohrožené hodnoty.

PLÁNOVÁNÍ OBRANY PROTI RIZIKŮM

Jakmile je k dispozici seznam rizik i se všemi potřebnými údaji, nastává fáze plánování obrany. Jde o navržení funkčních způsobů jak výskyt rizik či jejich dopadů minimalizovat.

Návrhy jednotlivých strategií jsou založeny na taktikách a opatřeních, které je možné rozdělit do těchto kategorií:

- **Odmítnutí** - podmínky se upraví tak, aby situace vůbec nenastala.
- **Redukce** - opatření, kdy management sníží pravděpodobnost vzniku rizika nebo jeho dopadů. Tyto opatření je nutné sledovat a vyhodnocovat zda proměnné nepřekračují stanovené limity.
- **Akceptace** - projektový tým riziko připustí, ale řešit případné problémy začne, až když riziko nastane.
- **Převody** - dalším způsobem vypořádání se s rizikem je převod. Může jít o formu pojištění, outsourcingu, změnou kontraktu apod.
- **Simulace a výzkum** - do procesu je vložen další krok zaměřený na další zkoumání a rozborů oblastí neurčitostí za účelem poznání jevu nebo zvýšení předvídatelnosti a kontrolovatelnosti.⁴⁹

⁴⁸ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2006, s. 278.

Včasná formulace taktik předcházení rizik významně zvyšuje šance na úspěšnou realizaci projektu a pomáhá předcházet problémům či opravným akcím, které mohou způsobit posouvání časového plánu, zvyšování nákladů apod.

MONITOROVÁNÍ A KONTROLA RIZIK

Aby bylo možné včas aplikovat plán řízení rizik a zvolit správné strategie pro minimalizaci dopadů rizik, je nezbytné v průběhu projektu dohlížet a monitorovat postup projektu vzhledem k harmonogramu a rozpočtu. Důraz při monitorování je třeba klást na:

- sledování stavů a jevů, které mohou vznik budoucího rizikového stavu indikovat,
- kontrolní měření procesů, které souvisí s potenciálními riziky,
- porovnání nově vzniklého rizika s velikostí rezervních zdrojů přidělených pro eliminaci nebo snížení dopadu rizika,
- iniciace obranných strategií a provádění vhodných korekčních opatření podle plánu řízení rizik,
- kontrola účinnosti obranných a korekčních opatření,
- koordinace řízení rizik projektu s obdobnými aktivitami na úrovni společnosti.⁵⁰

Výstupem podprocesu monitorování a kontrola rizik je součástí standardního projektového reportingu.

3.7 Časový rozpis projektu

Časový rozpis (příp. časový plán nebo harmonogram) projektu je nedílnou součástí plánu projektu. Obsahuje veškeré informace o termínech, délkách trvání a časových sledech v jakých budou probíhat jednotlivé části projektu. Zároveň jsou

⁴⁹ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2006, s. 278.

⁵⁰ Tamtéž, s. 281.

k odpovídajícím úsekům časového plánu přiřazeny realizační zdroje - lidské, finanční atp.⁵¹

Rozpis je běžně zobrazen jako diagram či tabulka. Jejich velká výhoda tkví v přehlednosti a zachycení všech podstatných informací, např.:

- milníky a důležité termíny projektu,
- logické hierarchické struktury prací převedené do časových sledů úloh a úkolů,
- informace o předpokládané délce trvání individuálních úseků práce,
- údaje napomáhající údržbě harmonogramu na navazující procesy během celého životního cyklu procesu.⁵²

Základním důvodem používání je dohled nad projektem a usnadnění koordinace jednotlivých úkolů. Diagramy jsou vhodné především pro:

- zajišťování všech nezbytností pro řízení projektu ve smyslu splnění jeho cílů a při zachování všech nároků na dodržení harmonogramu a rozpočtu - tento aspekt manažer běžně využívá napříč celým projektem, od jednoduchých aktivit po globální cíle,
- v kritických situacích přehledné diagramy kvalitně prezentují informace a souvislosti, a tak urychlují rozhodnutí manažera, zejména v kritických situacích,
- jsou velmi flexibilní a obsahují vazby, které pohotově podporují analytické potřeby manažera projektu.⁵³

Časový plán je natolik důležitý, že nemůže chybět u žádného většího projektu. Existuje víc druhů diagramů či harmonogramů, které jsou používány na základě potřeb individuálních projektů - od jednoduchých Ganttových diagramů po komplexnější

⁵¹ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2006, s. 133.

⁵² Tamtéž.

⁵³ Tamtéž.

diagramy síťové, které zachycují i důležité vazby a závislosti jednotlivých segmentů, a umožňují tak lepší posouzení budoucí situace nastane-li nečekaná změna.

3.7.1 Milníky

Nejjednodušší formou časového plánu je tzv. diagram milníků. Milník je důležitý časový údaj, který se váže k nějaké události. Používá se především v konceptuální fázi, v hlášeních, rozborech a informacích určených spíše pro uživatele mimo projekt, protože neobsahuje údaje o trvání jednotlivých úkolů.⁵⁴

Kvartál 1												
Měsíc 1				Měsíc 2				Měsíc 3				
	Týden 1	Týden 2	Týden 3	Týden 4	Týden 1	Týden 2	Týden 3	Týden 4	Týden 1	Týden 2	Týden 3	Týden 4
Úkol 1	•											
Úkol 2		•										
Úkol 3				•								
Úkol 4				•								
Úkol 5					•							
Úkol 6								•				
Úkol 7										•		
Úkol 8												•

Obrázek 4: Diagram milníků⁵⁵

3.7.2 Ganttovy diagramy

Ganttovy diagramy patří mezi oblíbenou techniku, protože jsou velmi jednoduché, přehledné a nevyžadují speciální software. Tuto metodu vyvinul Henry L. Gantt již v průběhu první světové války.⁵⁶

Jednotlivé úkoly v rámci projektu jsou zapsány pod sebou v řádcích (každý úkol má svůj řádek), přičemž délka trvání je zobrazená v časové ose, která je v horizontální linii.

⁵⁴ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2006, s. 135.

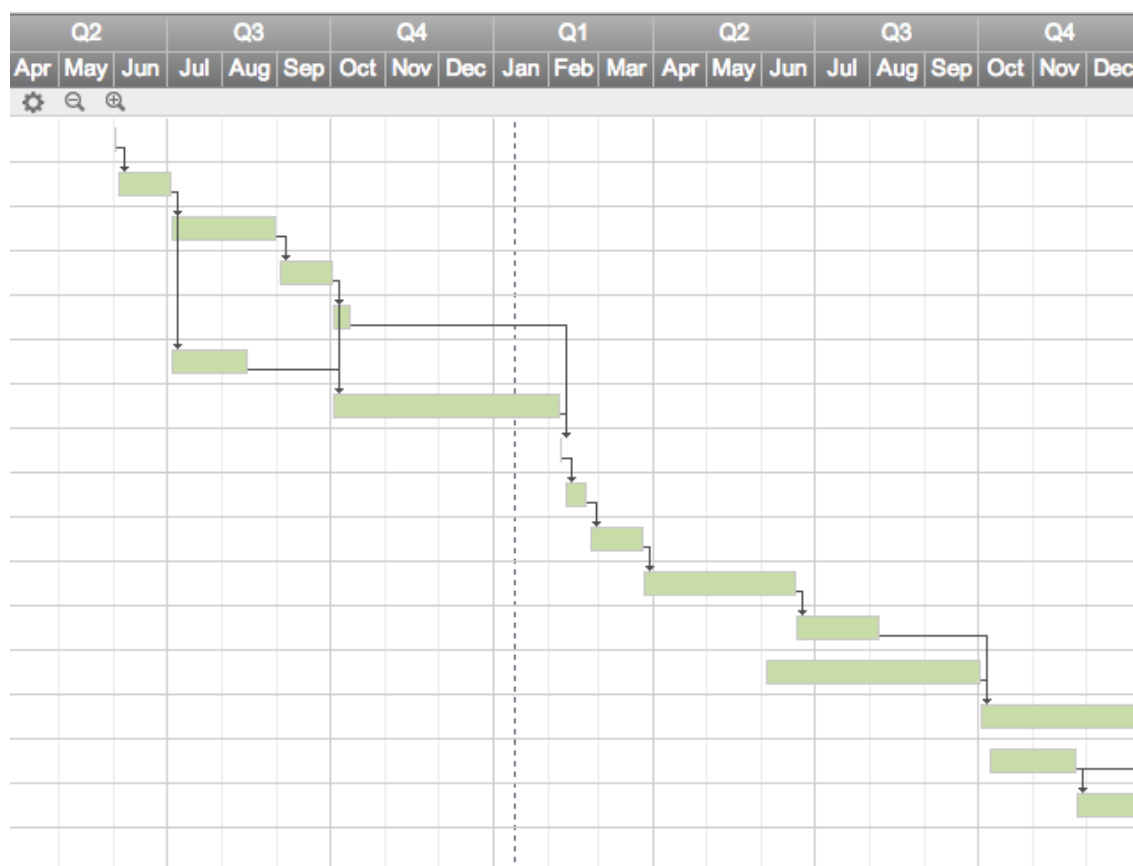
⁵⁵ Vlastní zpracování.

⁵⁶ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2006, s. 134.

Každý na první pohled jasně vidí, sled úkolů i jejich začátky a konce. Nejsou ovšem bez nevýhod. Mezi 2 hlavní se řadí:

- závislost mezi úkoly není zřejmá,
- změna v délce či začátku úkolu se nepromítne do zbývajících částí harmonogramu.⁵⁷

V současné době lze používat i software, který tyto nedostatky do určité míry eliminuje. Díky jednoduché formě se Ganttovy diagramy hodí na porady.



Obrázek 5: Ganttův diagram⁵⁸

⁵⁷ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2006, s. 134.

⁵⁸ Vlastní zpracování.

3.7.4 Síťové grafy

V reakci na hlavní nedostatky Ganttových diagramů byly v průběhu padesátých let dvacátého století vyvinuty tzv. síťové diagramy. První z nich, metoda kritické cesty (anglicky Critical Path Method - CPM), vznikla pro velké projekty ve stavebnictví a energetice. Druhá nese název PERT (anglicky Program Evaluation and Review Technique) a s CPM má mnoho shodných znaků.⁵⁹

Při vývoji síťových diagramů se kladl důraz na flexibilní údržbu harmonogramů v případě změn v dílčích úkolech během projektu. Je to možné díky tomu, že:

- obsahují velké množství údajů, které lze vhodně prezentovat,
- umožňují hledat alternativy, analyzovat statistické údaje apod.,
- mají definovanou kritickou cestu - to je místo, kterému je potřeba věnovat největší pozornost, aby bylo zaručeno dodržení harmonogramu, případně aby ztráty a zpoždění byly co nejmenší.⁶⁰

⁵⁹ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2006, s. 134.

⁶⁰ Tamtéž.

Oba modely mají samozřejmě odlišnosti. Vhodnější metodu pro projekt je možné určit podle kritérií zobrazených v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Rozdíly mezi diagramy CPM a PERT⁶¹

CPM	PERT
Užívá jednoho odhadu délky trvání	Délku trvání počítá z optimistické, pesimistické a pravděpodobné varianty
Neužívá pravděpodobnosti ani neumožňuje kalkulaci rizik	Užívá pravděpodobnosti a umožňuje kalkulaci rizik
Používaný spíše pro projekty, kde lze relativně přesně odhadnout délku trvání jednotlivých aktivit a platební podmínky vázané na plánované termíny	Používaný spíše pro projekty vývoje, kde je obtížné dopředu odhadnout délku trvání aktivity a vazbu plnění na fakturaci

TECHNICKÉ PRVKY A VLASTNOSTI SÍŤOVÝCH DIAGRAMŮ

Síťové diagramy jsou schopné pojmout a zpracovat velké množství důležitých informací, a tak zajišťují maximum podpory pro projektový tým. Zaznamenávané údaje se týkají např.:

- úkolů a podstatných aktivit,
- časů, jež jsou potřebné k realizaci zadaných cílů,
- osob, které jsou k úkolům přiřazeny,
- nákladů,
- vazeb a závislostí
- a časových rezerv.⁶²

⁶¹ Vlastní zpracování na základě SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2006, 136.

⁶² SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2006, s. 137.

Při návrhu diagramů se zleva doprava nanášejí jednotlivé části a úkoly projektu, přičemž diagram může obsahovat pouze jeden začátek a jeden konec. Tok času je vyznačen šipkami, které jsou opět orientovány zleva doprava, což zaručí, aby v rámci grafu nevznikaly nepovolené cykly.

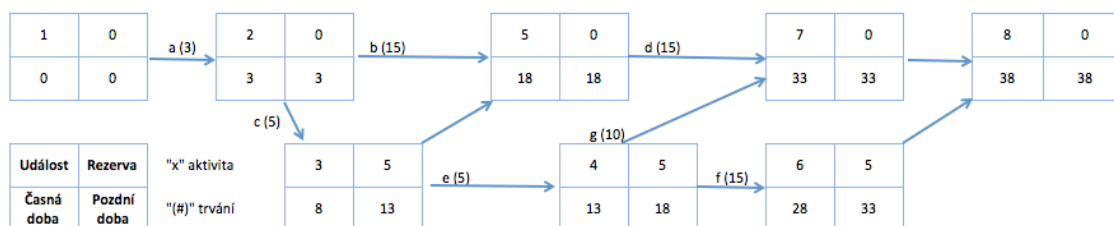
Existují dvě možnosti jak v diagramu znázornit jednotlivé činnosti, a sice:

DIAGRAM AKTIVITA NA SPOJNICI

Anglicky Activity-on-Arrow (AOA) je variantou síťového grafu (obr. 6), kde:

- práce vykonávána mezi dvěma událostmi, nazývá se aktivitou a je reprezentována šipkou
- událost není odstartována, dokud není předchozí událost ukončena⁶³

Aktivita na spojnici



Obrázek 6: Aktivita na spojnici⁶⁴

⁶³ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2006, s. 139.

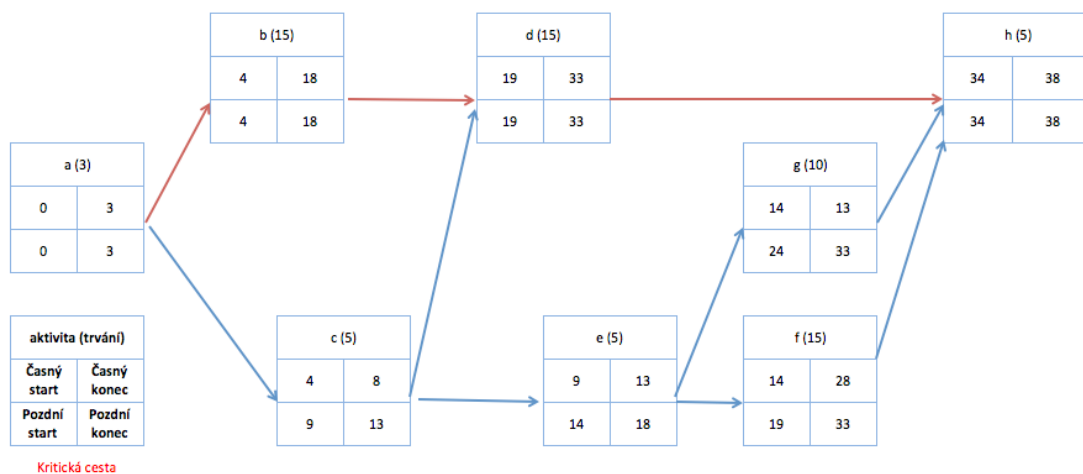
⁶⁴ Vlastní zpracování na základě SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2006, 140.

DIAGRAM AKTIVITA NA SÍŤOVÉM BODU

Anglicky Activity-on-Node (AON) je koncept (obr. 7), kde:

- práce je reprezentována v podobě uzlů grafu,
- orientované šipky značí závislosti mezi danými činnostmi.⁶⁵

Aktivita na síťovém bodu



Obrázek 7: Aktivita na síťovém bodu⁶⁶

⁶⁵ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2006, 140.

⁶⁶ Vlastní zpracování na základě SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2006, 141.

4 Analýza současného stavu

Aby bylo možné pro firmu vybrat skutečně nejvhodnější řešení, je bezpodmínečně nutné podrobit současnou situaci analýze a zjistit, co společnosti působí největší problémy a kde vznikají nejvyšší ztráty. Zároveň si je vhodné povšimnout, jaké jsou přednosti či silné stránky. Na základě těchto poznatků bude snaha navrhnout řešení, které tyto výhody ještě více zvýrazní.

4.1 Hlavní úkol marketingového oddělení

Marketingové oddělení společnosti HARTMANN-RICO a.s. je zodpovědné za styk se zákazníky a veřejností. K propagaci používá klasické způsoby jako např. inzerce v odborných časopisech, reklamy v rádiu, sponzoring, ale i komunikaci online.

Hlavním úkolem je posilování značky, budování lepšího obrazu a zvyšování povědomí o firmě mezi lidmi. Dalším důležitým cílem je propagace produktů a inzerce, resp. podpora prodeje.

4.2 Informační kanály

4.2.1 Klasická propagace

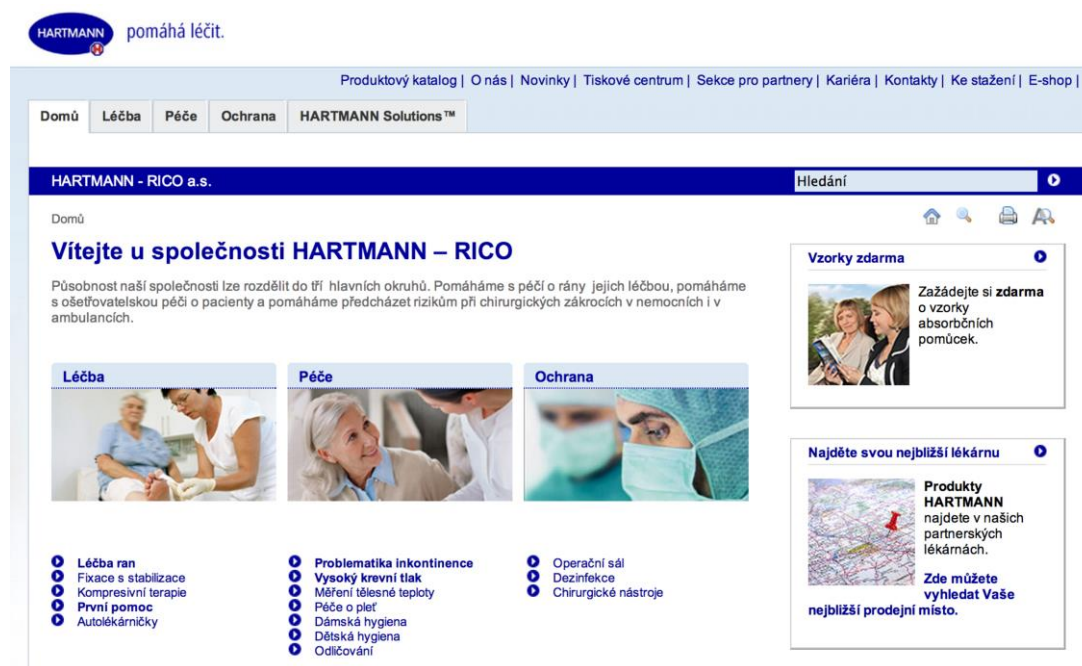
Na poli běžné reklamy má společnost již zaběhnuté a efektivní postupy. Jmenovat můžeme TV spoty, články v tištěných médiích a nejrůznější sponzorované akce, mezi které patří např. projekt „Dobrá duše“. Ten je zaměřen na zpestřování života seniorů. Společnost hledá aktivní seniory a instituce, kteří se cítí sami a vytváří podmínky pro jejich setkávání. Kromě toho seniory motivuje i finančně, neboť tento projekt je zároveň soutěž a každý rok se vyberou tři vítězové z řad jednotlivců a výhru získá i jedna instituce.

4.2.3 Online propagace

Pro komunikaci online společnost využívá webových stránek, sociálních sítí i reklam či odborných článků na relevantních webech, např. webech partnerů či zdravotnický orientovaných.

WEBOVÉ STRÁNKY

Na internetu má HARTMANN-RICO a.s. v současné době 28 webových prezentací. Hlavním webem je cz.hartmann.info (na obrázku č. 8), resp. sk.hartmann.info. Na tomto portálu lze nalézt široké spektrum informací. Své si tu najdou pacienti či laická veřejnost (např. novinky, návody k použití, informace o léčbě ran apod.), tak doktoři (mj. informace o péči o pacienty, profesionální tipy atd.) i chirurgové (údaje týkající se operací a chirurgických nástrojů). Na této adrese je rovněž kompletní produktový katalog, sekce pro partnery či informace o společnosti. Vhodné informace naleznou i ti, kteří hledají práci - na webu je samostatná sekce pro všechny, kdo o ní mají zájem.

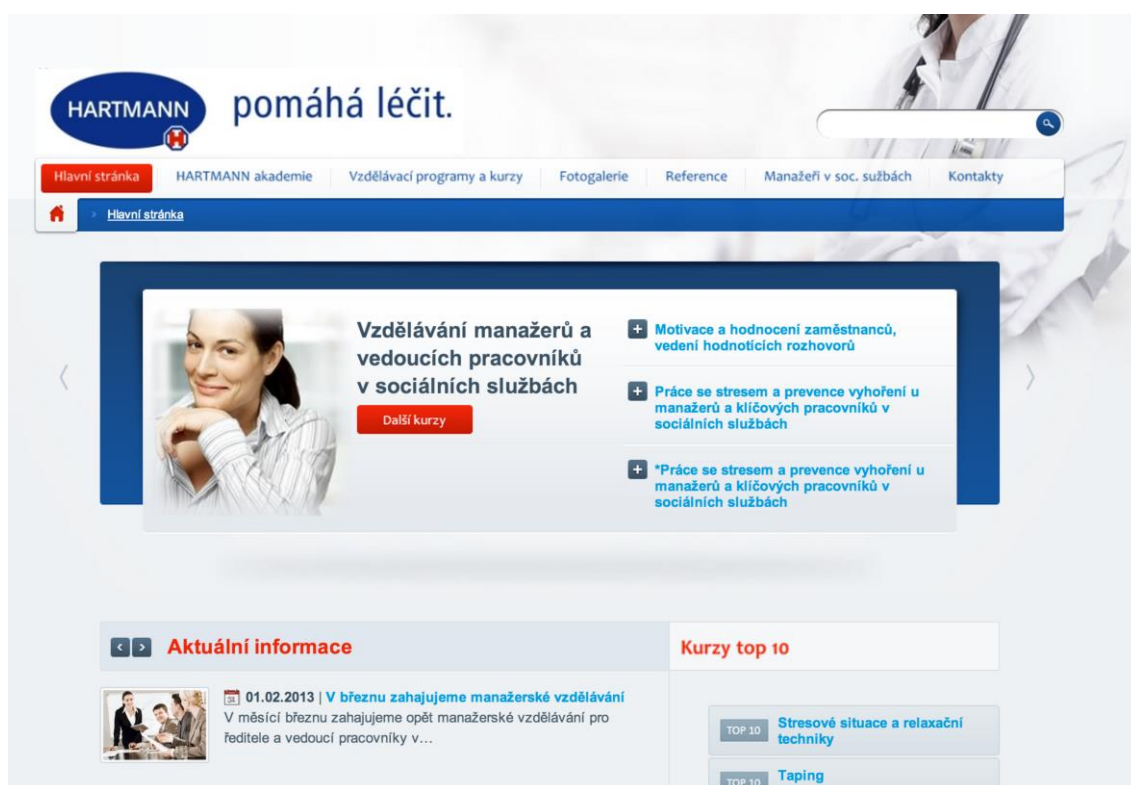


Obrázek 8: Hlavní web HARTMANN-RICO a.s.⁶⁷

⁶⁷ Vítejte u společnosti HARTMANN-RICO. *HARTMANN-RICO* [online]. 2013 [cit. 2013-12-21]. Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/>

Hlavní web obsahuje skutečně hodně informací a to může způsobit složitou orientaci pro návštěvníky. To je důvod, proč firma disponuje dalšími, podpůrnými, weby. Ty zároveň podporují dosah, umožňují lepší konkurenci při vyhledávání aj.

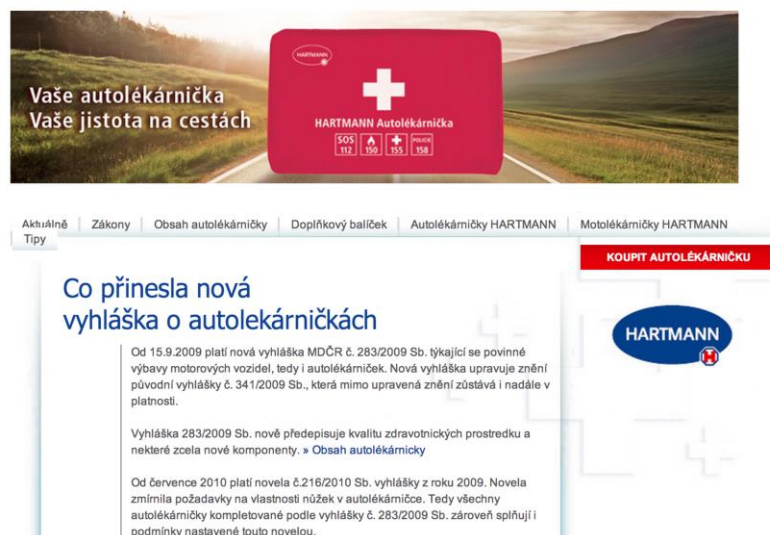
Za zmínku stojí www.hartmannakademie.cz (obrázek č. 9), což je portál pro školení partnerů. HARTMANN-RICO a.s. tak dokazuje, že skutečně naplňuje svojí vizi a misi, a to pomáhat léčit. Formou e-learningu připravuje certifikované kurzy pro sociální a zdravotní pracovníky.



Obrázek 9: Web Hartmann Akademie⁶⁸

Ostatní weby jsou úzce zaměřené na produkt či službu (obrázek č. 10 a 11). Návštěvníkům tak prezentují pouze to, co hledají a tím zlepšují tzv. User Experience, což česky znamená uživatelská zkušenost či zážitek. Drtivá většina těchto webů je podobně jako web hlavní ve dvou jazykových mutacích (česky a slovensky).

⁶⁸ Hlavní stránka. *HARTMANN akademie* [online]. 2013 [cit. 2013-12-21]. Dostupné z: <http://www.hartmannakademie.cz/>



Obrázek 10: Ukázka microsite Hartmann autolékárnička⁶⁹



Obrázek 11: Ukázka webu Sanicare.cz⁷⁰

Tyto weby jsou většinou statické a neumožňují jednoduchou editaci obsahu, a proto mnohdy nepřinášejí žádné aktuální informace.

⁶⁹ Hlavní stránka. *Autolékárnička HARTMANN* [online]. 2011 [cit. 2013-12-21]. Dostupné z: <http://www.autolekarnicka.cz/>

⁷⁰ Hlavní stránka. *SANICARE s.r.o.* [online]. 2010 [cit. 2013-12-21]. Dostupné z: <http://sanicare.cz/home/?acc=homepage>

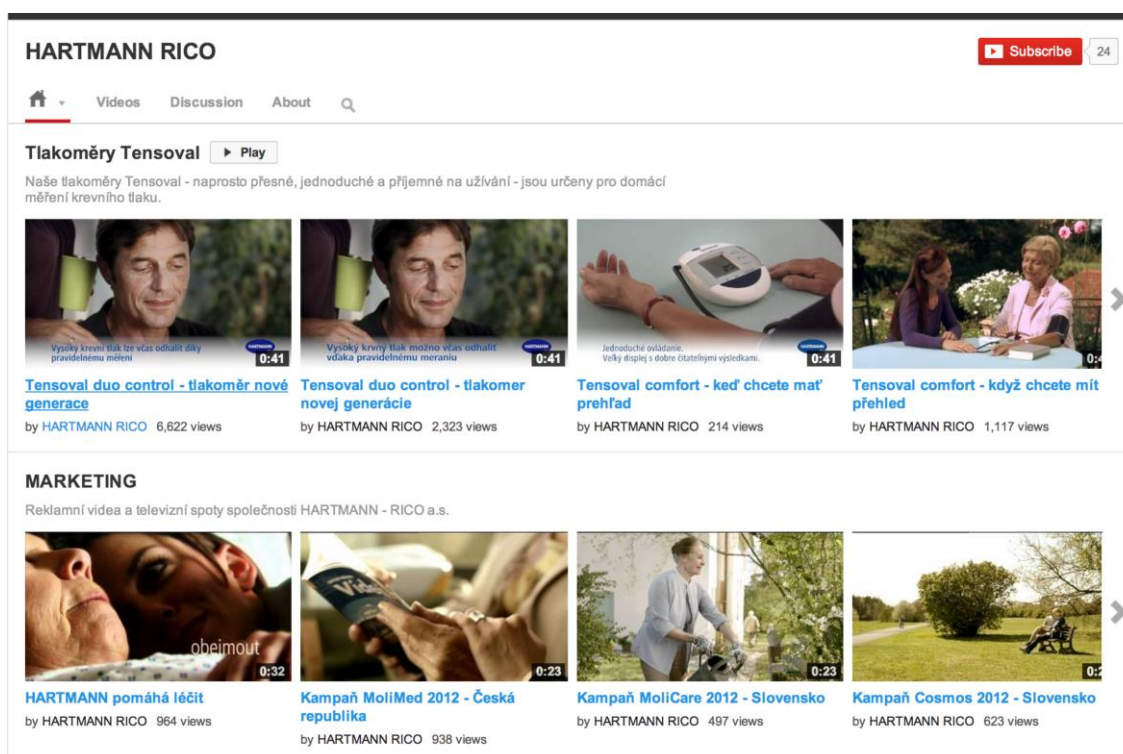
Vyskytuje se však i řada dalších nevýhod (především ve správě), které budou detailněji popsány níže v práci.

SOCIÁLNÍ SÍTĚ

Svoji pozornost marketingové oddělení upírá i na sociální sítě. Snaží se tak dostat do co nejtěsnějšího kontaktu se svými zákazníky. V současné době funguje na třech v ČR sociálních sítích.

První z nich je Facebook. Zde společnost sdílí novinky z oblasti léčení, např. o studiu kardiologů apod., odkazy na novinky či soutěže pro fanoušky stránky. Obsah je relativně pravidelně doplňován, ale počet fanoušků ani aktivita u příspěvků není příliš vysoká.

Další sítí, kde HARTMANN-RICO a.s. propaguje svojí značku je server pro sdílení videí YouTube (obr. 12). Můžeme zde najít přehledně organizované a kvalitně natočené propagační klipy. Většinou se týkají kampaní nebo produktů, ale najdeme i prezentační videa o samotné firmě. Sledovanost je spíše malá, ale spoty, které měly podpůrnou reklamní kampaň, vykazují sledovanost řádově vyšší.



Obrázek 12: YouTube profil společnosti⁷¹

Svůj profil má HARTMANN-RICO a.s. i na Twitteru. Tato síť však není v rámci ČR oblíbená tolik jako v západních zemích (jmenujme USA, UK či Španělsko) a to se významně podepisuje i na počtu „followers”, čili sledujících. Těch je v ke konci roku 2013 pouhých 12.

4.3 Současný způsob správy

Vytváření i úpravy webů jsou v současné době komplikované. U sociálních sítí je situace lepší, což je do jisté míry pouze současnými nízkými nároky. Výhledově se však očekává nárůst zájmu, díky sociologickým změnám na internetu. Pro přehlednost bude tato problematika popsána podrobněji.

⁷¹ YouTube kanál HARTMANN RICO. *YouTube* [online]. 2014 [cit. 2014-01-07]. Dostupné z: <http://www.youtube.com/user/HARTMANNRICO>

4.3.2 Vytváření nového webu

Návrh nového webu, i jednoduchého, v současné době zabírá relativně hodně času. Je to způsobeno tím, že se na procesu podílí mnoho různých osob a v průběhu je potřeba, aby management schvaloval klíčové kroky.

V praxi to vypadá tak, že v případě marketingové oddělení specifikuje potřeby a zadá poptávku externímu subjektu. V závislosti na velikosti, resp. náročnosti zakázky se vybírá mezi agenturou nebo web developerem na volné noze. Dalším krokem je rámcové stanovení ceny. Tuto objednávku následně musí schválit zodpovědný manager. Pokud jsou splněny všechny předpoklady, zakázka se schválí a dodavatel ji vypracuje. Běžně se stává, že je nutné udělat korekce a úpravy podle zpětné vazby od marketingového týmu. Tento krok se může opakovat i vícekrát, dokud nejsou splněny všechny požadavky. Když je návrh hotový, doplní se textový a další obsah. Ten dodá buď marketingové oddělení, nebo sám dodavatel. Následuje poslední schválení od manažera, načež se závěrečné fáze ujme IT oddělení a nahraje web na servery a nastaví vše potřebné.

4.3.3 Úpravy webu, správa obsahu

Proces úpravy webu, či aktualizace obsahu, je v mnohém podobný procesu vytváření. U jednodušších úprav marketingové oddělení zadá přesné požadavky na změnu a připraví potřebné materiály. Poté je spolu s instrukcemi deleguje na IT oddělení, kde se o úpravy postarají.

V případě složitější úpravy je proces ale náročnější a je třeba obrátit se na původní dodavatele. Zde existuje riziko vytíženosti dodavatele a tím pádem dalšího zdržení.

4.3.4 Správa profilů na sociálních sítích

Jak bylo uvedeno výše, zatím nejsou fanouškovské základny velké, a tak ani negenerují velké množství zpětné vazby. To znamená, že jeden zaměstnanec stihne celkem bez problémů zkontrolovat všechny tři kanály a zareagovat odpovídajícím způsobem.

Mimo samotnou interakci s fanoušky je třeba připravovat obsah pro sdílení. Na Facebooku se sdílí v průměru 3x týdně, ale výhledově by mohla potřeba vzrůst.

4.4 Zainteresované strany

Přehled subjektů, které se společně podílejí na online propagaci společnosti HARTMANN-RICO a.s.

4.4.1 Marketingový tým

Marketingové oddělení je zodpovědné za strategii marketingu, vymýšlí jednotlivé kampaně a připravuje všechny důležité podklady. V oblasti online však nemá dostatečné možnosti pro přímou realizaci a musí se spoléhat na partnery. Při komunikaci však může docházet k nepřesnostem a chybám kvůli komunikačnímu šumu.

4.4.2 Reklamní agentury

Reklamní agentury jsou spolehlivým dodavatelem a zdrojem zpravidla kvalitních materiálů. Pracují rychle a díky vyšší zkušenosti (jak s řemeslem, tak s předchozí spoluprací) se zvyšuje šance, že kýžený výsledek dodají napoprvé, či jen s jednou revizí.

Mnohdy jsou schopni dodat i materiály, které si marketingové oddělení nemůže sehnat. Sem řadíme například fotografie, videa, a složitou grafiku (ať už na web nebo tištěnou).

Nevýhodou je vyšší cena služeb. Dále bychom mohli jmenovat fakt, že nelze ovlivnit vlastnosti zdrojového kódu, což může vyústit v horší možnosti editace a někdy dokonce k závislosti na konkrétní agentuře.

4.4.3 Web developéři na volné noze

Externí web developéři jsou vhodnou alternativou pro jednodušší projekty. Zde je ovšem riziko nižší kvality a kolísání délky realizace. Nízká kvalita se přitom může projevit až při běhu projektu. Někdy nastává situace, kdy drobná změna způsobí „zhroutení“ kódu. Navíc přetrvává i problém s různorodostí kódu.

Pro menší zakázky se vzhledem k lepšímu poměru ceny upřednostňují právě tito vývojáři.

4.4.4 Manažeři

Manažeři schvalují rozpočty, časové plány i realizace celých projektů. Jelikož se většina zakázek řeší s pomocí externích partnerů, je podle firemní politiky nutné každou z nich schválit. V praxi to nezřídka působí zpoždování projektu, jelikož manažeři bývají vyčerpáni a potřebují dostatek času na informované rozhodnutí.

4.4.5 IT tým

Pro implementaci připravených projektů či drobné úpravy webů nebo nastavení je k dispozici oddělení IT. Toto oddělení má však na starosti IT a IS v rámci celé firmy, proto bývá velmi vytížené. Bylo by proto lepší, kdyby existovala možnost, kde marketingové oddělení zvládlo drobné úpravy vlastními silami.

4.5 Shrnutí současného stavu

Jak lze vypožorovat z provedených sledování, současná správa online aktivit je relativně složitá. I jednoduché úkony vyžadují pozornost mnoha zaměstnanců a externích dodavatelů. Plošné úpravy jsou velmi neefektivní, protože jednotlivé weby nejsou centralizované. Tyto příčiny vedou k průběžné akumulaci problémů a nedostatků. Aby nedocházelo k dalšímu nárůstu chyb a zefektivnil se celý proces správy, je potřeba udělat odpovídající změnu, kterou je nový informační systém, který bude obsahovat vhodné nástroje podle firemních požadavků.

4.6 SWOT analýza

SWOT analýza (na obrázku č. 13) byla vypracována na základě výše popsanych informací a ve čtyřech kvadrantech přehledně zobrazuje, na řešení kterých problémů by se měl podnik primárně zaměřit.

S silné stránky • Velké množství produktů • Široká základna zákazníků • Kvalitní tým v IT i marketingovém oddělení • Zodpovědnost nesou dodavatelé • Dodavatelé jsou specialisté	W slabé stránky • Složitá správa stávajících webů • Zastaralé statické prezentace • Pomalé procesy (podílí se na nich mnoho lidí) • Různé programovací jazyky, frameworky, atp. • Nesjednocený vizuální styl • Závislost na dodavateli • Neefektivní správa souborů • Finanční i časové ztráty
O Příležitosti • Unifikace programovacího jazyka • Zjednodušení správy, přehlednost • Centralizace dat a digitálních aktiv • Větší nezávislost jednotlivých oddělení • Rychlejší možnosti editace - dynamický redakční systém • Vhodnější nástroje pro správu kampaní • Konzistentní vizuální styl • Dostupnost z různých OS • Využívání mocného IS od zavedené společnosti	T Hrozby • Ztráta kontroly na weby • Finanční ztráty u investice • Příliš složitá obsluha nového systému • Vysoké nároky na přechod na nový IS • Únik informací během realizace projektu • Nespolehlivost dodavatelů • Náročnost školení • Neochota zaměstnanců vůči změně

Obrázek 13: SWOT analýza⁷²

⁷² Vlastní zpracování

4.6.2 Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti patří především silné zázemí - zavedené produktové řady a loajální zákazníci. V oblasti online komunikace lze zařadit fakt, že při spolupráci s agenturami mají k dispozici jejich know-how. Externisté zároveň přebírají zodpovědnost za odvedenou práci. V neposlední řadě jsou třeba zmínit kvalitní pracovní týmy, které mají potenciál určitou část práce udělat interně a šetřit tak firemní výdaje.

4.6.3 Slabé stránky

Složitá správa webů, zastaralé technologie

Hlavní weby jsou dynamické a umožňují tak relativně rychlou a pohodlnou změnu obsahu, kterou zvládne i marketingové oddělení. Bohužel, vedlejší weby, kterých je drtivá většina, jsou navrženy staticky. Za dané situace tak není možné informace spravovat tak, jak by bylo potřeba.

Zdlouhavé procesy

Za daných podmínek nemá marketingové oddělení příliš způsobů, jak zabezpečit technickou správu webů (nastavování, aktualizace, atp.). Proto je nutné se často obracet na IT oddělení, příp. externí dodavatele. Každý takový zásah je spojen s komunikováním, administrací a schvalováním, což se podepisuje na čase, jež je třeba k realizaci změny.

Nekonzistence

Tento problém vniká na dvou úrovních.

Weby nejsou konzistentní z technického hlediska - jelikož se na tvorbě podílí různí vývojáři a agentury - jsou vyvinuty různými programovacími jazyky, php frameworky a postupy. Zdrojové kódy se výrazně odlišují což prakticky znemožňuje efektivní správu. Programátoři v IT oddělení se v různých, většinou i nekomentovaných kódech, nemohou orientovat na potřebné úrovni. Potřeba změny se proto buď ignoruje, nebo posílá na editaci původním autorům.

Druhou rovinou je vizuální styl. Weby nejsou sladěny s ostatními propagačními materiály, ani mezi sebou. Zákazníky to tak může zmást, což na vnímání značky má spíše negativní vliv.

Závislost na dodavatelích

Jedním z hlavních nedostatků současné situace je závislost na dodavatelích. Nemožnost spravovat většinu vlastních prezentací (viz. předchozí bod) však neustále nutí společnost obracet se na původní partnery. To je ale finančně i časově náročné a neefektivní.

Správa souborů

Každý projekt je nyní zpracováván zvlášť. Chybí centrální úložiště digitálních aktiv (obrázky, videa, ale i texty), protože je složité (tudíž i zdlouhavé) najít konkrétní materiály. Přitom to je aktivita, která se velmi často opakuje.

Dalším nešvarem jsou duplicitní nebo velmi podobná data. Duplicitní zbytečně zabírají prostor na diskových úložištích, velmi podobná (např. obrázek v několika variantách kvality) mohou být nesprávně používána, aniž by si to zaměstnanci uvědomili.

Neaktuální informace

Velká část webů nebývá aktualizována, protože změna obsahu bývá zpravidla neúměrně složitá. Neměnné weby se starými informacemi ale nedělají společnosti dobrou službu.

4.6.4 Příležitosti

Z analýzy současné situace vyplynulo mnoho příležitostí, jejichž realizace by měla velmi kladný dopad pro celou organizaci. Jedná se především o sjednocení online aktivit do jednoho centralizovaného systému. Odstranily by se tak problémy s konzistencí, jednoduchou správou a do jisté míry i závislosti od dodavatelů.

4.6.6 Hrozby

Současná největší hrozba je ztráta kontroly nad správou webových prezentací. Je také důležité si uvědomit, že tato hrozba se postupem času zvětšuje. Mezi hrozby implementace systému patří neochota zaměstnanců dělat velké změny. S tím je spojená i hrozba nedostatečného školení, které by mohlo způsobit neefektivní používání nového systému.

Rizika by byla spjatá i s realizací. Během projektu by mohlo dojít k úniku informací nebo prodražení kvůli zdržení. To může nastat v důsledku nespolehlivosti dodavatelů atp. Nezapomenout nelze ani na riziko finální ztráty.

4.7 Shrnutí SWOT analýzy

Díky SWOT analýze bylo možné identifikovat kritické problémy, které jsou příčinou současné situace. Tyto problémy poslouží jako nejdůležitější podklady pro specifikaci požadavků na nový IS.

Splněním adresovaných potřeb by se mělo dosáhnout vytyčeného cíle, a to přechod firmy na IS, který nedostatky odstraní, a tak společnost bude moci efektivně správu online aktivit.

5 Návrh řešení

5.1 Návrh změny

Z provedené analýzy situace je evidentní, že v současné době firma na poli online komunikace pracuje neefektivně a ztráty jsou nezanedbatelné. Proces vývoje či úprav webu je zdoluhavý a nákladný. Současně klade vysoké nároky na komunikaci mezi všemi zúčastněnými stranami a neefektivita se tak projeví i na zvýšených nárocích na administraci a dokumentaci.

Cílem této kapitoly proto bude zjistit, zda by bylo možné tento stav zlepšit. Nejprve bude provedena studie příležitosti a proveditelnosti. Pokud dopadnou obě příznivě, což znamená, že možnost zlepšení je reálná, pomocí projektového řízení bude navržen konkrétní plán se všemi náležitostmi, včetně výpočtu předpokládané ekonomické návratnosti, jež poslouží jako hlavní podklady a doporučení ohledně realizace.

5.2 Specifikace požadavků

Marketingové oddělení společnosti HARTMANN-RICO a.s. potřebuje informační systém, který sjednotí vše důležité, co se vztahuje k online propagaci, pod jednu střechu. Hlavním cílem je eliminovat problémy a neefektivní pracovní postupy, které se v společnosti v současné době používají, a umožnit tak marketingovému oddělení získat větší autonomii a kontrolu nad řízením všech online aktivit.

Mezi nejdůležitější požadavky na nový IS patří následující:

Unifikace

Nejdůležitější požadavek na nový IS je sjednocení všech aktivit stejného druhu. Veškeré webové prezentace musí být vzájemně kompatibilní - napsány ve stejném programovacím jazyce a podle stejných pravidel. Díky tomuto opatření bude jednodušší vytvářet nové či upravovat stávající webové prezentace.

Unifikována by měla být i marketingová aktivita na poli sociálních médií a kampaní, aby se dosáhlo snazší správy všech kanálů a přesnějšího cílení na jednotlivé zákaznické skupiny.

Lepší správa souborů

Dalším požadavkem je centralizace dat a zdrojů (obrázky, ilustrace, fotografie, texty, zvuky, videa atp.). Lze tak docílit efektivnější práce. Největším přínosem je možnost jednoduše používat např. jednu ilustraci v rámci webů, kampaní i tiskovin, bez duplikovaných souborů, ztráty kvality apod.

Další výhoda plyne z pevně dané organizace. Vše je lehce dohledatelné, což v praxi znamená významnou časovou úsporu při práci.

Samostatnost, nižší nároky na lidské zdroje

Je potřeba informační systém, který umožní vyšší samostatnost marketingového oddělení, a tak bude zároveň snižovat potřebu delegování úkolů na IT pracovníky nebo externí partnery.

Rychlost, dostupnost

Nový systém musí být multi-platformní a dostatečně rychlý.

Přehlednost, jednoduchost

Systém by měl být dostatečně jednoduchý a intuitivní, aby zaměstnanci marketingového oddělení zvládli provádět všechny běžné úkony svépomocí.

Spolehlivost

Nový systém musí být stabilní a spolehlivý. Prověřené řešení od zavedené firmy je proto preferované.

5.3 Studie příležitosti

Současná situace v marketingovém oddělení společnosti HARTMANN-RICO a.s. není výhledově udržitelná.

Všudypřítomnost internetu a rozmach technologií, především chytrých telefonů a tabletů, neustále zvyšuje nároky na firemní prezentace. Pro zaměstnance je složité udržet kontrolu a být dostatečně rychlí.

Vzhledem k vyhlídkám, že se vývoj situace nebude dramaticky měnit (nároky pořád porostou), by bylo vhodné investovat do nového systému, který oddělení poskytne potřebnou podporu.

Změna IS obnáší i konvertování současných webů do jednotného programovacího jazyka. To může trvat i několik let a odvíjí se především od množství současných webů. To znamená, že čím dříve by se projekt spustil, tím lepší by to bylo.

Společnost disponuje dostatkem volných finančních zdrojů určených k investování či modernizaci a nejsou známy žádné důležité podněty, kvůli kterým by bylo výhodnější realizaci odložit.

5.4 Studie proveditelnosti

Na základě požadavků specifikovaných výše byla snaha nalézt, zda existuje již hotové řešení, které by vyřešilo všechny, popř. co možná největší počet současných problémů. Na trhu není mnoho produktů, které poskytují tolik funkcionalit a flexibility.

Mezi vážnými kandidáty byly tyto IS:

- Experience Manager od Adobe
- OpenCMS od Alkacon Software

Nakonec bylo díky dostupnější podpoře zvoleno řešení od známé americké firmy Adobe. Tato společnost je známá svojí kolekcí programů pro kreativní profesionály, především pak produkty Photoshop (fotomontáže a bitmapová grafika), Illustrator (vektorová grafika, ilustrace) a InDesign (program pro sazbu knih, časopisů a dalších tiskovin).

Kromě těchto známých produktů pro jednotlivce nabízí i řešení speciálně pro potřeby velkých korporací. A právě v této kategorii se nachází **Adobe Experience Manager**. Jedná se o IS, který společnosti umožňuje servírovat správný online obsah těm

správným zákazníkům rychle a jednoduše. To vše napříč všemi weby nebo sociálními sítěmi. Samozřejmostí je i propracovaný management pro správu digitálních aktiv - DAM. Detailní a strukturovaný přehled nástrojů, funkcí a vlastností následuje níže.

Adobe Web Content Management získalo vítězství a bylo prohlášeno jako nejprogresivnější v porovnání se 17 společnostmi zabývající se správou webového obsahu.⁷³

5.4.1 Správa webů (CMS - Content Management System)

Tento nástroj na bázi programovacího jazyka JAVA umožňuje uživatelům jednoduše vytvářet a editovat webové stránky. IT oddělení nejprve vypracuje tzv. komponenty, což jsou jednoduché a nezávislé stavební bloky, ze kterých lze poskládat různé weby.

Pokud je potřeba vyrobit nové stránky, marketingové oddělení je může poskládat z těchto předpřipravených komponent. Není přitom potřeba umět zdrojový kód, systém umožňuje skládání jednoduchým přetahováním myši na požadované místo. Následně se doplní unikátní obsah (texty, obrázky apod.) a posledním krokem je publikace.

V případě, že oddělení nemá k dispozici konkrétní komponentu, může požádat IT oddělení, jehož personál má odpovídající dovednosti.

Velmi podobná je situace s editací webů. Stačí je najít v rámci systému a pár kliky myši udělat požadované změny a potvrdit. Samozřejmě, aby šly weby editovat, musí být dynamické, tzn. původní statické weby musí být nejprve převedeny do jazyku JAVA.

Sjednocení všech webů se také výrazně působí na konzistentní projev, což posilní budování značky.

⁷³ Adobe Named a Leader in 2013 Gartner Magic Quadrant for Web Content Management *Digital Marketing Blog* [online]. 2013 [cit. 2014-01-08]. Dostupné z: <http://blogs.adobe.com/digitalmarketing/wem-2/adobe-named-a-leader-in-2013-gartner-magic-quadrant-for-web-content-management/>



Social communities

Include user-generated content and social media into your brand's message to create loyal communities on your own sites.

[Feature tour >](#)

[Read solution brief](#) [PDF](#)

[Read datasheet](#) [PDF](#)



Mobile content management

Integrate mobile into all your marketing efforts, maintaining consistency and confidence that the content functions on any device.

[Feature tour >](#)



Commerce

Quickly deliver branded, personalized shopping experiences to make the most of every customer interaction.

[Feature tour >](#)

[Read solution brief](#) [PDF](#)

[Read datasheet](#) [PDF](#)



Cloud management

Publish content to digital channels at a lower cost and with increased efficiency and security in the cloud.

[Feature tour >](#)

[Read solution brief](#) [PDF](#)



Marketing campaign management

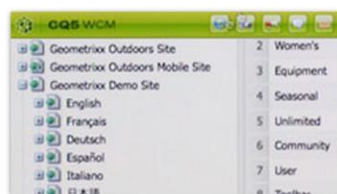
Plan, design, launch, and optimize marketing campaigns across channels. Deliver profile-specific content and reuse effective collateral.

[Read datasheet](#) [PDF](#)



Media publisher

Accelerate content marketing through simple workflows and by publishing to tablets with Adobe Digital Publishing Suite.



Multisite management

Manage and publish templates and assets across multiple web and mobile sites for diverse regions and languages.

[Read datasheet](#) [PDF](#)



Document services and security

Create and manage customer forms, more securely share and track personalized client documents, and publish documents on websites.

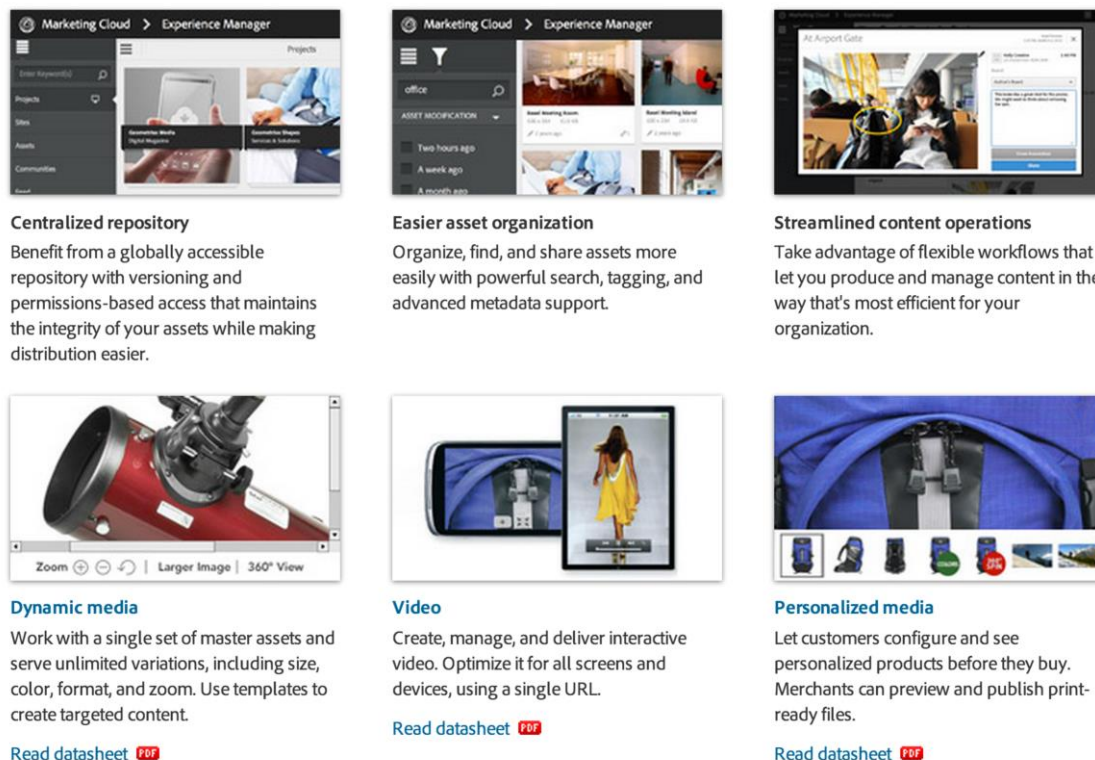
Obrázek 14: Přehled funkcí CMS v systému Adobe Experience Manager⁷⁴

5.4.2 Správa digitálních aktiv (DAM - Digital Assets Management)

Systém disponuje databází digitálních aktiv, která jsou přehledně strukturovaná a centralizovaná. Hlavní výhoda tkví v tom, že je možné používat jeden soubor v různých oblastech propagace. Systém spojuje jednotlivé soubory s místy, kde mají být

⁷⁴ Web content management *Adobe Experience Manager* [online]. 2014 [cit. 2014-01-08]. Dostupné z: <http://www.adobe.com/cz/solutions/web-experience-management/web-content-management.html>

zobrazeny. Tak lze například zobrazit na hlavním webu společnosti, příslušné mikrostránce jeden obrázek/dokument. Změna tohoto dokumentu se projeví na všech propojených místech.



Obrázek 15: Přehled funkcí DAM v systému Adobe Experience Manager⁷⁵

Tento způsob snižuje fragmentaci digitálních aktiv a přispívá tak k větší přehlednosti a pořádku. To je ještě umocněno možností tzv. tagování, což je přiřazení popisných štítků, podle kterých lze soubory filtrovat a vyhledávat.

Systém podporuje všechny hlavní formáty souborů.

⁷⁵ Digital asset management *Adobe Experience Manager* [online]. 2014 [cit. 2014-01-08]. Dostupné z: <http://www.adobe.com/cz/solutions/web-experience-management/digital-asset-management.html>

5.4.4 Jednoduché ovládání, rychlost

Chytrě řešená správa souborů a nenáročná správa webu se velmi projeví na celkové efektivitě marketingového týmu. Díky těmto mocným nástrojům získá mnohem větší samostatnost a nezávislost. To vede především ke značné úspoře času i nákladů. Úbytek povinností zaznamená i IT oddělení, které se tak bude moci více věnovat řešení složitějších úkolů v rámci celé organizace. Celý systém je logicky strukturován a dobře optimalizován, takže zaručuje rychlost a komfort při práci.

5.4.5 Spolehlivost

Toto SW řešení pochází od renomované firmy se stabilním zázemím. Riziko, že by nastaly jakékoli komplikace je velice nízké. Přesné podmínky je ale třeba stanovit v rámci SLA smlouvy.

5.4.6 Další funkce

Tento IS obsahuje další podpůrné nástroje, které ale nejsou pro společnost v současné době důležité. Jako příklad bych mohl uvést cloudové řešení. Adobe poskytuje možnost uložení dat v cloudu, což by snížilo náklady a zvýšilo efektivitu. Nevýhodou je pak riziko zneužití informací. Úspora by nebyla zřejmě dost vysoká, aby toto riziko vyvážila.

5.5 Identifikační listina

Název projektu: Zavedení IS Adobe Experience Manager do marketingového oddělení společnosti HARTMANN-RICO a.s.

Cíl: Vytvoření systému pro efektivnější správu online aktivit

Termín zahájení: 1. 6. 2013

Termín ukončení: 31. 3. 2017

Rozpočet: 17 000 000 Kč

Projekt. manažer: Jan Hájek

Garant projektu: Manažer marketingového oddělení

5.6 Logický rámec

Tabulka č. 2 zobrazuje logický rámec. Tento dokument pomáhá všem zainteresovaným stranám sladit pohled na jednotlivé aktivity projektu a vazbami mezi nimi.

Tabulka 2: Logický rámec⁷⁶

	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady
Záměr	Účinnější on-line propagace firmy	Rychlejší aktualizace/úpravy webů o 20%	Průměrná doba aktualizace/úprav webů	
		Spravování kampaní o 5% rychlejší	Průměrná doba správy kampaní	
		Pokles spolupráce s externisty o 70%	Počet objednávek pro externisty	
		Úspora nákladů o 25%	Účetní výkazy	
Cíl	Vytvoření systému pro efektivnější správu on-line aktivit	Všechny weby převedené do nového IS	Zdrojové soubory	Jednodušší a rychlejší správa
		Všechny kampaně převedené do nového IS	Přehled kampaní	Lepší přehled nad kampaněmi
		Funkční univerzální šablona	Test funkčnosti	Úspora nákladů

⁷⁶ Vlastní zpracování

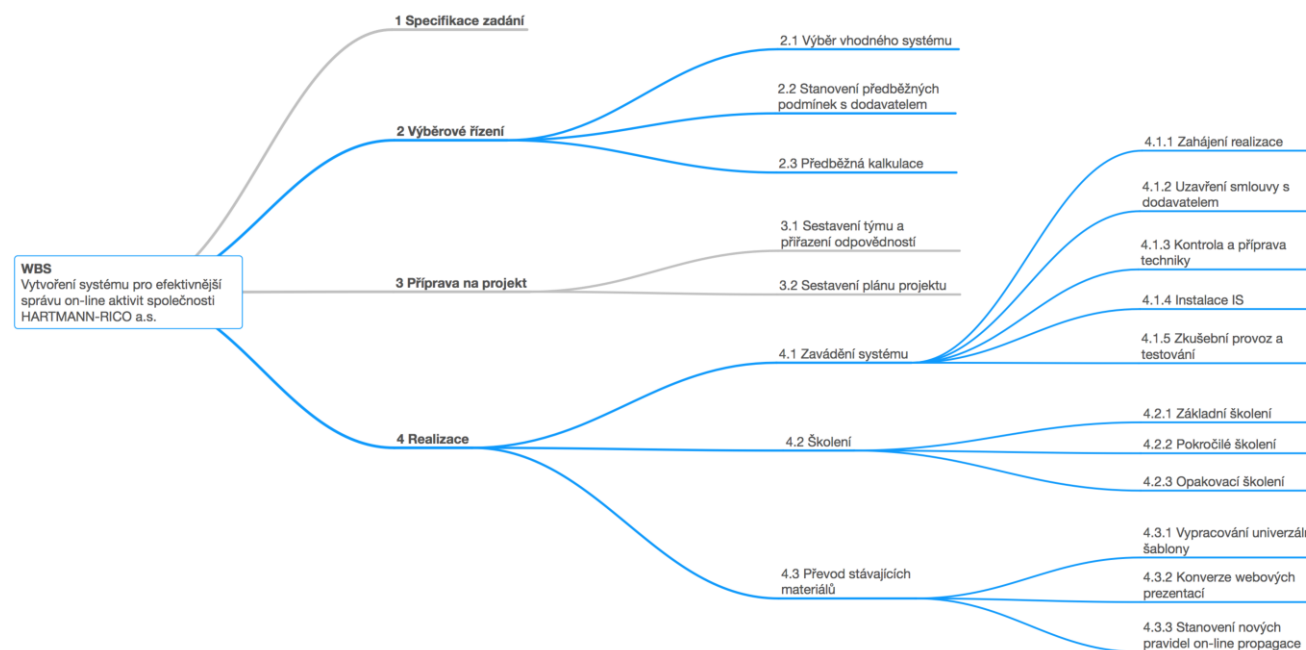
Konkrétní výstupy	Plán projektu	Zpracovaný dokument	Kontrola dodržení všech náležitostí dokumentace	Úspěšné splnění plánu
	Nový IS	Funkční systém	Zkušební provoz	Nástroj pro efektivní správu online aktivit
	Vypracovaná univerzální šablona	Funkční šablona	Test funkčnosti	Platforma pro rychlý vývoj nových webů
	Proškolený personál	Platné certifikáty	Inspekce pracovních postupů	Kompetentní pracovníci
	Sjednocené stávající weby	Všechny weby v jazyce JAVA	Zdrojové soubory	Možnost implementace do IS
	Nová pravidla on-line propagace	Sbírka pravidel on-line propagace	Kontrola dodržení všech náležitostí dokumentace	Sjednocení kampaní

Klíčové činnosti	Specifikace zadání	22 dnů	Projektový sponzor (6 dnů)	Informace pro výběr IS
	Výběr vhodného systému	43 dnů	Projektový manažer (7 dnů), IT ředitel (14 dnů)	IS splňující požadované funkce
	Stanovení předběžných podmínek s dodavatelem	22 dnů	Projektový manažer (7 dnů), IT ředitel (5 dnů)	Informace pro plán projektu
	Předběžná kalkulace	8 dnů	Účetní (2 dny)	Propočet nákladů na investici
	Sestavení týmu a přiřazení odpovědností	31 dnů	Projektový manažer (5 dnů)	Výběr vhodných osobností
	Sestavení plánu projektu	92 dnů	Projektový manažer (14 dnů)	Plán zahrnuje vše potřebné
	Zahájení realizace	1 den	Zástupce TOP managementu (1 den)	Všechny strany budou plnit své závazky
	Uzavření smlouvy s dodavatelem	10 dnů	Projektový sponzor (1 den)	Dodavatel zajistí všechny požadavky
	Kontrola a příprava techniky	22 dnů	Dodavatel (3 dny)	HW je spolehlivý
	Instalace IS	62 dnů	Dodavatel (5 dnů)	Spolehlivý systém pro správu

Zkušební provoz a testování	33 dnů	Dodavatel (5 dnů)	Bezproblémový provoz IS
Školení pro marketingové o.	87 dnů	Dodavatel (1 den)	Správně zvolený rozsah
Vypracování univerzální šablony	130 dnů	IT ředitel (18 dnů)	Flexibilní a praktická šablona
Konverze webových prezentací	472 dnů	Projektový manažer (31 dnů)	Jednodušší správa
Školení pro IT	87 dnů	Dodavatel (1 den)	Správně zvolený rozsah
Stanovení nových pravidel on-line propagace	92 dnů	Projektový sponzor (14 dnů)	Seznam pravidel pro správu kampaní
Opakovací školení	17 dnů	Dodavatel (1 den)	Správně zvolený rozsah

5.7 WBS - seznam všech plánovaných aktivit

Graf č. 1 zachycuje rozklad cíle projektu do jednotlivých činností. Realizaci koncových bodů dosáhneme vytyčeného cíle.



Graf 1: WBS - seznam plánovaných aktivit⁷⁷

⁷⁷ Vlastní zpracování

5.8 Časový plán projektu

Vzhledem k vysokému počtu současně probíhajících aktivit je náročné udržet přehled o situaci a pružně reagovat na odchylky od plánu. Z tohoto důvodu byla vyhotovena tabulka milníků, Ganttův diagram a PERT. Během realizace je nutné pravidelně a často kontrolovat situaci a v případě nesouladu adekvátně zasáhnout.

5.8.1 Milníky

Seznam milníků (tabulka č. 3) byl sestaven s pomocí logického rámce (seznam klíčových aktivit). Obsahuje důležité termíny, které je pro bezproblémový průběh projektu nutné dokončit bez velkého zpoždění.

Tabulka 3: Milníky projektu⁷⁸

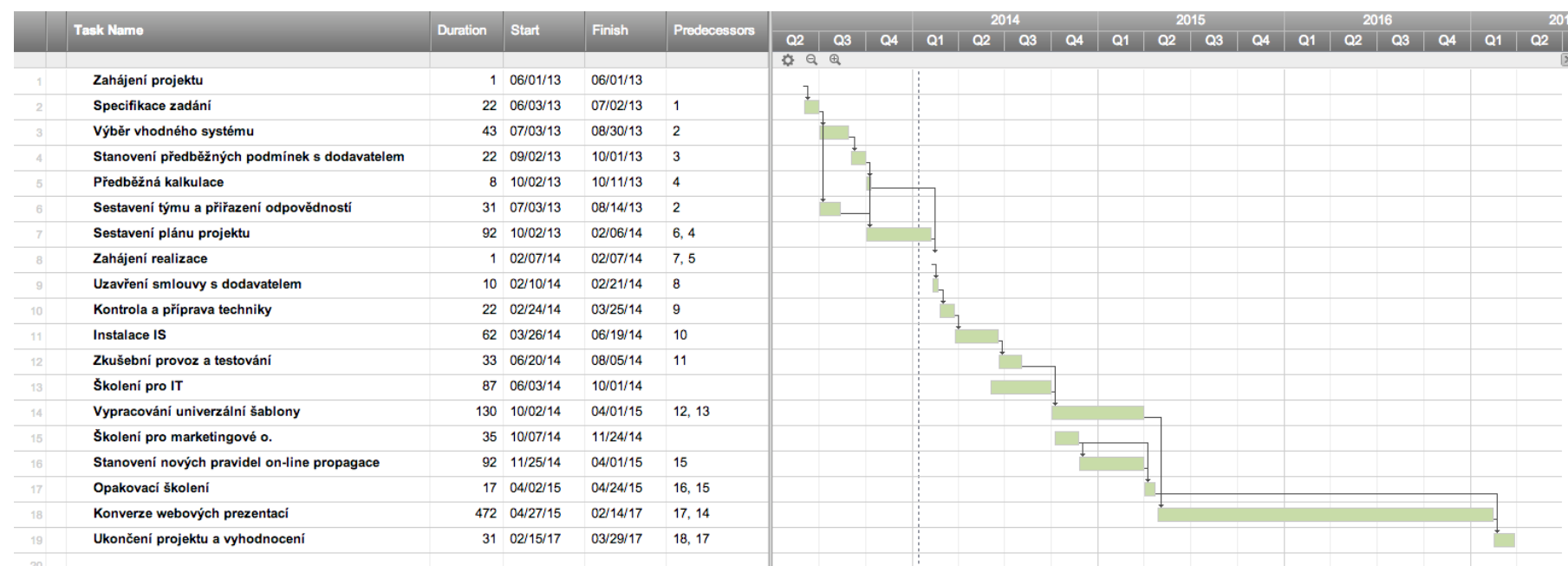
Milník	Datum
Zahájení projektu	1. června 2013
Předání specifikace zadání	2. července 2013
Schválení vhodného systému	30. srpna 2013
Zahajovací schůzka projektového týmu	2. října 2013
Dokončení plánu projektu	6. února 2014
Zahájení realizace	7. února 2014
Uzavření smlouvy s dodavatelem	21. února 2014
Ukončení implementace IS	19. června 2014
Úspěšně ukončené testování	5. srpna 2014
Ukončení školení pro IT	1. října 2014
Ukončení školení pro marketingové oddělení	24. listopadu 2014
Schválení nových pravidel online propagace	1. dubna 2015
Dokončení univerzální šablony	1. dubna 2015
Ukončení opakovacího školení	24. dubna 2015
Ukončení fáze konverze webových prezentací	14. února 2017
Ukončení projektu	29. března 2017

⁷⁸ Vlastní zpracování

5.8.2 Ganttův diagram

Dále byl sestrojen Ganttův diagram, díky kterému lze přehledně vidět jednotlivé aktivity i jejich průběh v čase.

Tabulka 4: Ganttův diagram⁷⁹



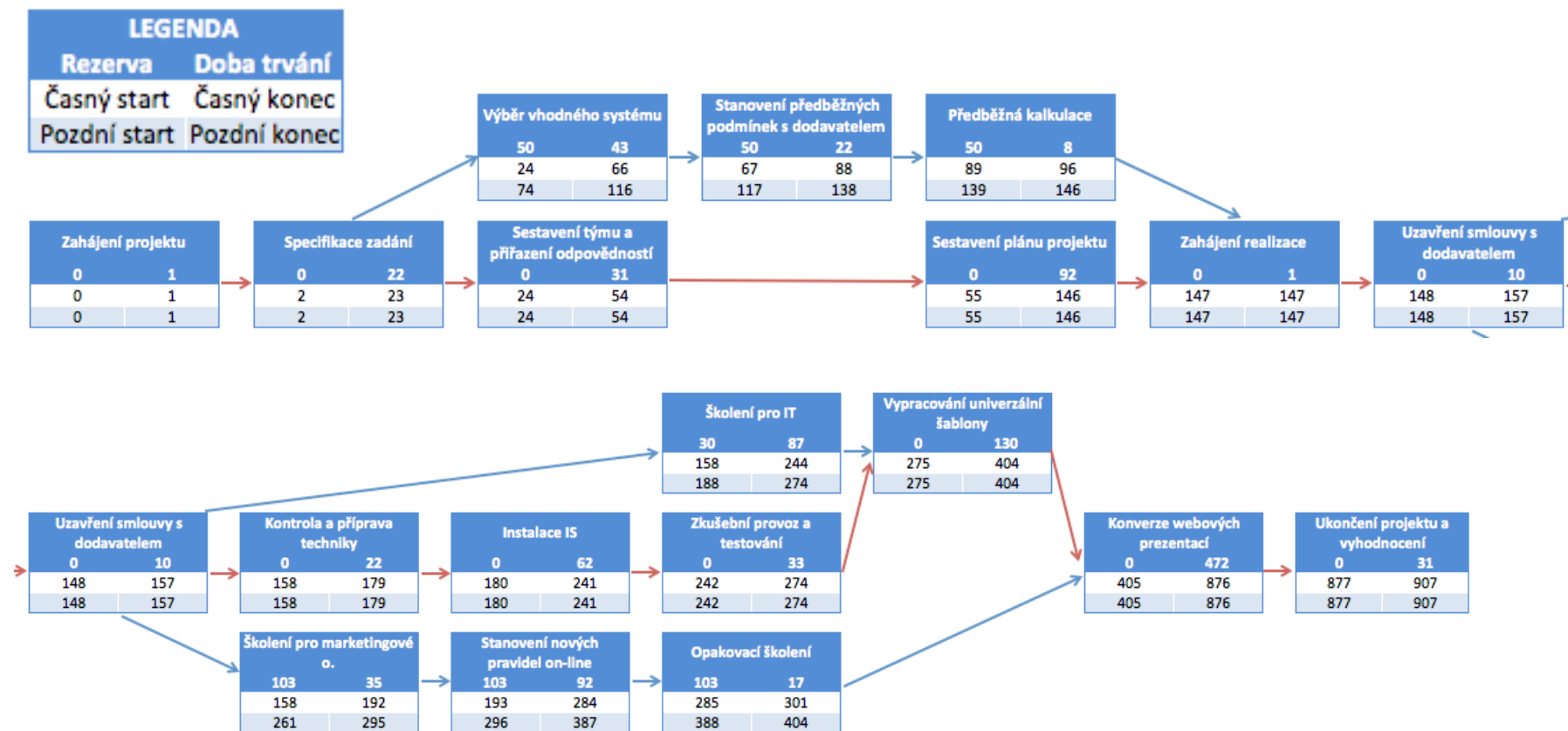
⁷⁹ Vlastní zpracování

5.8.3 PERT

Poslední metodou použitou pro přípravu časového plánu je PERT. V tabulce 5 jsou znázorněny odhady doby trvání jednotlivých aktivit. Na základě těchto odhadů je vypočítána očekávaná doba.

Tabulka 5: Výpočet očekávané doby

	Úkol	Optimistický odhad	Nejpravděpodobnější odhad	Pesimistický odhad	Očekávaná doba
1	Zahájení projektu	1	1	1	1
2	Specifikace zadání	16	21	30	22
3	Výběr vhodného systému	36	42	50	43
4	Stanovení předběžných podmínek s dodavatelem	18	21	25	22
5	Předběžná kalkulace	5	7	10	8
6	Sestavení týmu a přiřazení odpovědností	18	30	44	31
7	Sestavení plánu projektu	72	90	120	92
8	Zahájení realizace	1	1	1	1
9	Uzavření smlouvy s dodavatelem	7	7	21	10
10	Kontrola a příprava techniky	14	21	30	22
11	Instalace IS	48	60	80	62
12	Zkušební provoz a testování	30	30	45	33
13	Školení pro IT	80	80	120	87
14	Vypracování univerzální šablony	100	120	200	130
15	Školení pro marketingové o.	30	30	60	35
16	Stanovení nových pravidel online propagace	72	90	120	92
17	Opakovací školení	14	14	30	17
18	Konverze webových prezentací	380	450	650	472
19	Ukončení projektu a vyhodnocení	20	30	45	31



Graf 2: PERT diagram⁸⁰

Graf č. 2 znázorňuje návaznost a závislosti jednotlivých aktivit. Důležitá je především červeně zbarvená cesta, která vyznačuje aktivity bez časových rezerv. Při realizaci plánu je nutné tyto aktivity sledovat a v případě odchylek patřičně reagovat, aby se zabránilo zpoždění projektu.

⁸⁰ Vlastní zpracování

5.9 Řízení rizik

Pro minimalizaci rizik byla zvolena metoda RIPRAN. Nejprve bylo nutné identifikovat co největší počet možných hrozeb. K tomu byla využita metoda brainstormingu a myšlenkové mapy. Všechny zjištěné rizika byla zapsána i s potenciálním scénářem dopadu. V dalším kroku byla vyhodnocena pravděpodobnost výskytu hrozby a její dopad na projekt. Vše je zobrazeno v tabulce č. 6.

- Velmi nízká pravděpodobnost - pod 0,1,
- nízká pravděpodobnost - 0,1 - 0,33
- střední pravděpodobnost - 0,33 - 0,66
- vysoká pravděpodobnost - 0,66 - 0,9
- velmi vysoká pravděpodobnost - nad 0,9.

V tabulce č. 7 jsou zdokumentovány návrhy na opatření a nová hodnota pravděpodobnosti. V případě výskytu nebezpečí má projektový tým připravené náhradní řešení a minimalizuje případné dopady kterékoli uvedené hrozby.

Tabulka 6: Přehled možných rizik⁸¹

#	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt
1	Překročení časového plánu	Finanční ztráty	Střední	Střední
2	Překročení nákladů	Schválený rozpočet nestačí	Střední	Střední
3	Vysoké HW nároky	Nutný nákup nového HW	Velmi nízká	Malý
4	Nekompatibilní systém	Nutný nákup jiného IS	Velmi nízká	Velký
5	Ztráta dokumentace	Problémy s řízením projektu	Velmi nízká	Velký
6	Nedostatečná specifikace zadání	Pravděpodobnost, že se nevybere nejvhodnější systém	Střední	Velký
7	Výběr nevhodného systému	Přetrvávající problémy	Střední	Velký
8	Výběr nevhodného systému	Vyšší finanční nároky	Vysoká	Střední až velký
9	Zvolené technologie řešení zastará	Nutnost pořídit nový systém	Velmi nízká	Velký
10	Špatná komunikace s dodavatelem	Zvýšení nákladů, času; snížení kvality	Střední	Střední
11	Nedostatečná SLA	Nevýhodné podmínky od dodavatele	Vysoká	Střední až velký
12	Hodně chyb při testování systému	Zpoždění realizace projektu	Střední	Střední

⁸¹ Vlastní zpracování

13	Problémy při převádění stávajících webů	Zpoždění realizace projektu	Velmi vysoká	Střední
14	Pomalé plnění plánu kvůli běžné práci	Nižší kvalita, zpoždění realizace projektu	Vysoká	Střední až velký
15	Zaměstnanci nebudou ochotní přijmout změnu	Zaměstnanci odmítají změnu a nechtějí pochopit její význam	Velmi vysoká	Velký
16	Absence členů projektového týmu (nemoc apod.)	Zpoždění realizace projektu	Střední	Střední až velký
17	Odchod projektového manažera	Zvýšení nákladů a zpoždění realizace projektu	Nízká	Velký
18	Absence školitelů (nemoc apod.)	Zpoždění realizace projektu	Nízká	Malý
19	Nedostatečné školení	Neefektivní zacházení se systémem, časté chyby	Střední	Velký
20	Ztráta dat	Problémy s řízením projektu	Velmi nízká	Velký
21	Špatné nastavení nových pravidel online propagace	Neefektivní zacházení se systémem	Střední	Střední až velký
22	Živelná pohroma, havárie	Poškozený HW, problémy s chodem společnosti	Velmi nízká	Střední až velký

Tabulka 7: Tabulka s návrhy na opatření⁸²

Číslo	Hrozba	Návrh na opatření	Nová hodnota pravděpodobnosti
1	Překročení časového plánu	Detailní časový plán a průběžná kontrola	Nízká
2	Překročení nákladů	Sledování výdajů	Nízká
3	Vysoké HW nároky	-	Velmi nízká
4	Nekompatibilní systém	Důkladná kontrola před uzavřením smlouvy	Velmi nízká
5	Ztráta dokumentace	Záloha	Velmi nízká
6	Nedostatečná specifikace zadání	Nastavení akceptačních kritérií	Velmi nízká
7	Výběr nevhodného systému	Důkladné výběrové řízení, schválení volby top managementem	Nízká
8	Výběr nevhodného systému		Nízká
9	Zvolené technologie řešení zastará	Znalecký posudek	Velmi nízká
10	Špatná komunikace s dodavatelem	Smluvní ošetření	Nízká
11	Nedostatečná SLA	Nastavení akceptačních kritérií	Nízká
12	Hodně chyb při testování systému	Nelze ovlivnit	Nízká

⁸² Vlastní zpracování

13	Problémy při převádění stávajících webů	Dostatečné školení	Nízká až střední
14	Pomalé plnění plánu kvůli běžné práci	Vyjednání vhodných podmínek s top managementem	Nízká až střední
15	Zaměstnanci nebudou ochotní přijmout změnu	Komunikace, motivace, leadership	Střední
16	Absence členů projektového týmu (nemoc apod.)	Pojištění	Nízká
17	Odchod projektového manažera	Smlouva	Velmi nízká
18	Absence školitelů (nemoc apod.)	SLA	Nízká
19	Nedostatečné školení	SLA	Nízká
19	Ztráta dat	Pojištění	Velmi nízká
20	Špatné nastavení nových pravidel online propagace	Dostatečné školení, stanovení norem	Nízká
21	Živelná pohroma, havárie	Pojištění	Velmi nízká

5.10 RACI matice

Během projektové fáze je třeba zrealizovat množství rozdílných aktivit. Odpovědnost za vypracování je založena na charakteru konkrétní aktivity. V tabulce č. 8 je přehledně zaznamenáno rozdělení odpovědnosti jednotlivých úkolů.

VYSVĚTLIVKY

- R (responsible) - Odpovědná osoba (za správnou realizaci úkolu)
- A (accountable) - Odpovědná osoba (za funkční výsledek)
- C (consulted) - Konzultovaná osoba
- I (informed) - Informovaná osoba

Tabulka 8: RACI matice⁸³

Úkol	Projektový manažer	Dodavatel	Zástupce top managementu	Projektový sponzor	IT oddělení	Účetní
1 Specifikace zadání	A		I	R		
2 Výběr vhodného systému	R			A	C	
3 Stanovení předběžných podmínek s dodavatelem	R	C		A		
4 Předběžná kalkulace	A		C	I		R
5 Sestavení týmu a přiřazení odpovědností	R, A			C		
6 Sestavení plánu projektu	R, A			I	C	
7 Zahájení realizace	C		R, A			I
8 Uzavření smlouvy s dodavatelem	A		I	R		
9 Kontrola a příprava techniky	A	R			C, I	
10 Instalace IS	A	R			C, I	
11 Zkušební provoz a testování	A	R			C, I	
12 Školení pro IT	A	R			I	
13 Vypracování univerzální šablony	A			C	R	
14 Školení pro marketingové o.	A	R		I		
15 Stanovení nových pravidel on-line propagace	A			R	I	
16 Opakovací školení	A	R		I		
17 Konverze webových prezentací	A			C	R	

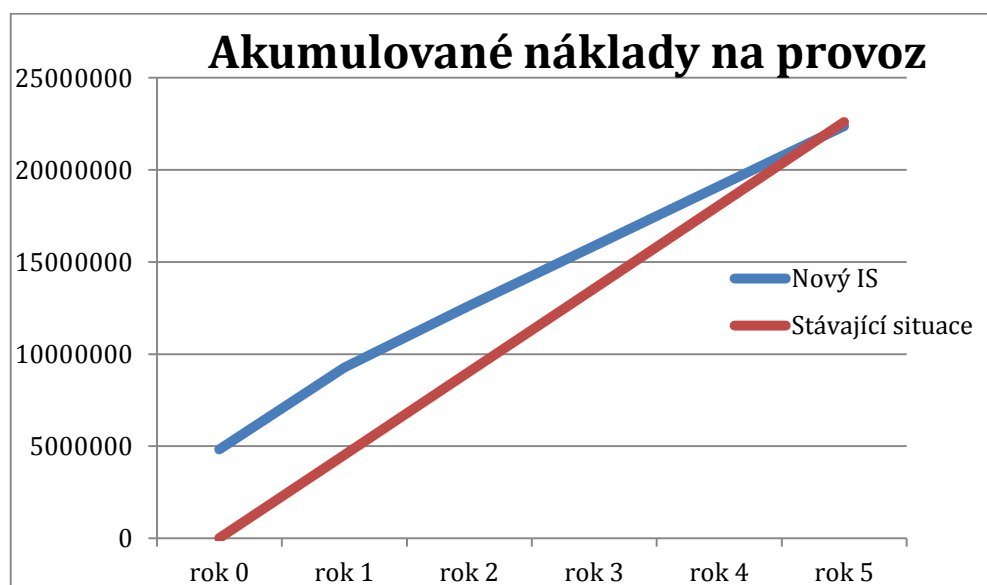
⁸³ Vlastní zpracování

5.11 Přínosy návrhu a ekonomické zhodnocení

Společnost HARTMANN-RICO a.s. se potýká s problémy v oblasti správy online aktivit, především pak webových prezentací. Situace se postupem času zhoršuje a začíná být neudržitelná. Investice do nového systému má tyto přínosy:

- minimalizuje riziko ztráty kontroly na webu,
- vytváří unifikované prostředí a podstatně tak zjednodušuje vývoj a správu online komunikace,
- díky možnosti dynamických úprav zjednodušuje editaci obsahu, a společnost tak může lépe informovat své klienty,
- centralizuje digitální soubory do přehledné struktury a zvyšuje tak efektivitu pracovníků,
- je méně nákladný než současný způsob správy.

Na grafu č. 2 a v tabulkách č. 9 a 10 lze vidět, že počáteční investice by se měla vrátit během 5 let.



Graf 3: Srovnání očekávaných nákladů⁸⁴

⁸⁴ Vlastní zpracování

Tabulka 9: Náklady na provoz nového IS⁸⁵

Nový IS	Pořizovací náklady	Náklady na provoz				
		rok 1	rok 2	rok 3	rok 4	rok 5
Adobe Experience Manager	3600000	0	0	0	0	0
Licence (10x)	150000	0	0	0	0	0
Maintenance & Support	720000	720 000	720 000	720 000	720 000	720 000
Školení	0	350 000	0	0	0	0
Projektové řízení	360000	500 000	150 000	50 000	50 000	50 000
Zaměstnanci*	0	2 480 000	2 480 000	2 480 000	2 480 000	2 480 000
Náklady spojené s vývojem	800 000	400 000	0	0	0	0
Nový IS celkem	4 830 000	4 450 000	3 350 000	3 250 000	3 250 000	3 250 000

Celkem po 5 letech	22 380 000
---------------------------	-------------------

Tabulka 10: Stávající náklady⁸⁶

Stávající situace	Pořizovací náklady	Náklady na provoz				
		rok 1	rok 2	rok 3	rok 4	rok 5
Externí dodavatelé		2 600 000	2 600 000	2 600 000	2 600 000	2 600 000
Zaměstnanci*		1 920 000	1 920 000	1 920 000	1 920 000	1 920 000
Stávající s. celkem	0	4 520 000	4 520 000	4 520 000	4 520 000	4 520 000

Celkem po 5 letech	22 600 000
---------------------------	-------------------

⁸⁵ Vlastní zpracování

⁸⁶ Vlastní zpracování

Závěr

Cílem diplomové práce bylo navrhnout plán modernizace IS pro správu online aktivit ve společnosti HARTMANN-RICO a.s. pomocí metodik projektového managementu.

Potřeba modernizace IS vychází z problémů, kterým společnost v současné době čelí. Stávající systém správy online aktivit není dostatečně pružný a způsobuje velké finanční náklady i neefektivní administraci, protože je nutné neustále úzce spolupracovat s externími dodavateli.

Pro řešení tohoto problému byla nejprve zpracována vstupní analýza a formulovány požadavky společnosti. Analýza odhalila nejzávažnější nedostatky, ale také zvýraznila současné silné stránky firmy. Na základě těchto výsledků byl vybrán vhodný kandidát na nový IS, který vyhovoval všem zadaným požadavkům. Následně byl pomocí metodik projektového řízení zpracován plán změny. Pro jistější průběh realizace obsahuje řadu dokumentů, např. logický rámec, řízení rizik či časové plány.

Na závěr byly uvedeny přínosy modernizace i ekonomické zhodnocení. Nový IS umožní přesunout většinu úkolů od externích dodavatelů do interních oddělení společnosti. Hlavní výhoda tohoto systému je pevná kontrola online aktivit - vše je sjednocené a pracovníci mají vhodný nástroj pro administraci všeho důležitého. IS má přívětivé rozhraní a umožňuje zaměstnancům relativně jednoduchou, rychlou a flexibilní správu, což se pozitivně projeví na větší efektivitě práce. Důležitým aspektem je významná úspora nákladů oproti původní spolupráci s dodavateli. V ekonomickém zhodnocení bylo spočítáno, že se finance investované na pořízení IS a výdaje kolem vývoje vrátí zhruba během 5 let. Vzhledem k přínosům a ekonomickému zhodnocení je doporučení realizace kladné.

Plán projektu, jehož realizace by vyřešila současné problémy společnosti, je připraven. Cíle tedy byly splněny.

Seznam použité literatury

Knihy a skripta

BARKER, S. a COLE, R. *Projektový management pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2838-4.

BENDOVIÁ, K. a kol. *Základy projektového řízení*, 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. 78 s. ISBN 978-80-244-3124-6.

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.

NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0.

NEWTON, R. *Úspěšný projektový manažer*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2544-4.

RAIS, K. a DOSKOČIL, R. *Risk management*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.ro., 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.

RAIS, K. a SMEJKAL, V. *Řízení rizik*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 296 s. ISBN 80-247-1667-3.

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, a.s., 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.

Materiály z absolvovaných kurzů

SMOLÍKOVÁ, L. *Projektový management – prezentace z přednášek*. Letní semestr. 2012. Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně.

Elektronické zdroje

Partneři. *Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR* [online]. 2011 [cit. 2013-12-03]. Dostupné z: <http://www.apsscr.cz/cz/partneri>

O nás. *HARTMANN-RICO a.s.* [online]. 2010 [cit. 2013-12-05]. Dostupné z:

http://cz.hartmann.info/o_nas.php

Jak pomáháme. *HARTMANN-RICO a.s.* [online]. 2010 [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/27034.php>

Historie společnosti. *HARTMANN-RICO a.s.* [online]. 2010 [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: http://cz.hartmann.info/historie_spolecnosti.php

Historie společnosti. *HARTMANN-RICO a.s.* [online]. 2010 [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: http://cz.hartmann.info/historie_spolecnosti.php

Výrobní závody. *HARTMANN-RICO a.s.* [online]. 2010 [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/19605.php>

Závod Veverská Bítýška. *HARTMANN-RICO a.s.* [online]. 2010 [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/115492.php>

Závod Havlíčkův Brod. *HARTMANN-RICO a.s.* [online]. 2010 [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/115488.php>

Závod Chvalkovice. *HARTMANN-RICO a.s.* [online]. 2010 [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/115484.php>

Management společnosti. *HARTMANN-RICO a.s.* [online]. 2010 [cit. 2013-12-07]. Dostupné z: http://cz.hartmann.info/management_spolecnosti.php

Marketing. *HARTMANN-RICO a.s.* [online]. 2010 [cit. 2013-12-07]. Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/130046.php>

IT kariéra. *HARTMANN-RICO a.s.* [online]. 2010 [cit. 2013-12-07]. Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/130132.php>

Management kvality. *HARTMANN-RICO a.s.* [online]. 2010 [cit. 2013-12-07]. Dostupné z: http://cz.hartmann.info/management_kvality.php

HARTMANN international. *HARTMANN international* [online]. 2009 [cit. 2013-12-07]. Dostupné z: <http://www.hartmann.info/EN/HARTMANN-international.php>

Národní standard kompetencí projektového řízení. *SPŘ - Společnost pro projektová řízení Česká republika* [online]. 2011 [cit. 2013-12-11]. Dostupné z: <http://www.ipma.cz/web/files/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-rizeni.pdf1>

Řízení projektů *SystemOnLine* [online]. 2002 [cit. 2013-12-09]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/rizeni-projektu.htm>

Web content management *Adobe Experience Manager* [online]. 2014 [cit. 2014-01-08]. Dostupné z: <http://www.adobe.com/cz/solutions/web-experience-management/web-content-management.html>

Adobe Named a Leader in 2013 Gartner Magic Quadrant for Web Content Management

Digital Marketing Blog [online]. 2013 [cit. 2014-01-08]. Dostupné z: <http://blogs.adobe.com/digitalmarketing/wem-2/adobe-named-a-leader-in-2013-gartner-magic-quadrant-for-web-content-management/>

Digital asset management *Adobe Experience Manager* [online]. 2014 [cit. 2014-01-08]. Dostupné z: <http://www.adobe.com/cz/solutions/web-experience-management/digital-asset-management.html>

Seznam použitých obrázků a tabulek

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Logo HARTMANN-RICO a.s.	13
Obrázek 2: Trojimperativ projektu	23
Obrázek 3: Logický rámec.....	31
Obrázek 4: Diagram milníků	39
Obrázek 5: Ganttův diagram.....	40
Obrázek 6: Aktivita na spojnici	43
Obrázek 7: Aktivita na síťovém bodu.....	44
Obrázek 8: Hlavní web HARTMANN-RICO a.s.	46
Obrázek 9: Web Hartmann Akademie.....	47
Obrázek 10: Ukázka microsite Hartmann autolékárnička	48
Obrázek 11: Ukázka webu Sanicare.cz.....	48
Obrázek 12: YouTube profil společnosti.....	50
Obrázek 13: SWOT analýza	54
Obrázek 14: Přehled funkcí CMS v systému Adobe Experience Manager	62
Obrázek 15: Přehled funkcí DAM v systému Adobe Experience Manager	63

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdíly mezi diagramy CPM a PERT.....	42
Tabulka 2: Logický rámec	66
Tabulka 3: Milníky projektu	70
Tabulka 4: Ganttův diagram	71
Tabulka 5: Výpočet očekávané doby.....	72
Tabulka 6: Přehled možných rizik	75
Tabulka 7: Tabulka s návrhy na opatření.....	77
Tabulka 8: RACI matice	80
Tabulka 9: Náklady na provoz nového IS	82
Tabulka 10: Stávající náklady.....	82

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: WBS - seznam plánovaných aktivit	69
Graf 2: PERT diagram	73
Graf 3: Srovnání očekávaných nákladů	81