



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV INFORMATIKY

INSTITUTE OF INFORMATICS

**NÁVRH PROJEKTU A APLIKACE METODIKY
PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU V PODNIKU**

PROPOSAL FOR PROJECT AND APPLICATION OF PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY IN THE
COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Matěj Kostka

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav informatiky
Student: **Bc. Matěj Kostka**
Studijní program: Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor: Informační management
Vedoucí práce: **Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh projektu a aplikace metodiky projektového managementu v podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem této diplomové práce je vypracovat vlastní návrh projektu při využití teoretických poznatků projektového managementu.

Základní literární prameny:

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

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

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

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

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-24--1501-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. RNDr. Bedřich Půža, CSc.
ředitel

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

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá metodologií projektového řízení a aplikací disciplíny v prostředí podniku, kterým je florbalový klub Panthers Otrokovice. Cílem této práce je zhodnotit aktuální stav webových stránek klubu, analyzovat nedostatky a slabá místa. Na základě těchto analýz a požadavků budou nově navrženy nové webové stránky. Finální část diplomové práce bude věnována přínosům těchto plánů.

Abstrakt

The diploma thesis deals with methodology of project management and discipline application in the environment of the company, which is Panthers Otrokovice floorball club. The aim of this work is to evaluate the current state of the club's website, to analyze weaknesses and weaknesses. Based on these analyzes and requirements, new websites will be created. The final part of the diploma thesis will be devoted to the benefits of these plans.

Klíčové slova

Projekt, řízení projektu, metodika, řízení rizik, webové stránky

Key words

Project, project management, methodology, risk management, web pages

Bibliografická citace

Kostka, M. *Návrh projektu a aplikace metodiky projektového managementu v podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 87 s. Vedoucí diplomové 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 v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. Května 2018

.....

Podpis

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval paní Ing. Lence Smolíkové, Ph. D. za příjemnou spolupráci a velmi důležité rady, které mi pomohli k napsání této diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	11
Cíle práce, metody a postupy zpracování.....	13
1 Teoretické východiska práce	14
1.1 Definice projektu	14
1.1.1 Trojimperativ projektu	15
1.1.2 Cíle projektu	15
1.1.3 Logický rámec projektu.....	16
1.2 Projektový management	18
1.2.1 Role v projektovém management.....	20
1.2.2 Kdy je vhodné používat projektové řízení	21
1.3 Životní cyklus projektu.....	21
1.3.1 Předprojektová fáze.....	22
1.4 Časové plánování projektu.....	24
1.4.1 Milníky projektu	24
1.4.2 Ganttovy diagramy.....	25
1.4.3 Síťová analýza	26
1.4.4 Metody síťové analýzy	27
1.5 Plánování a alokace zdrojů	30
1.6 Plánování nákladů a stanovení rozpočtu projektu	31
1.6.1 Náklady projektu.....	31
1.7 Analýza rizik.....	32
1.7.1 Řízení rizik projektu.....	32
1.7.2 Sledování rizik v projektu.....	34
1.7.3 Metoda RIPRAN.....	34
2 Analýza současného stavu	38
2.1 Základní informace o společnosti.....	38
2.2 Florbal a jeho postavení v ČR.....	39
2.2 Analýza obecného vnějšího okolí – SLEPT.....	40
2.3 Interní analýza – 7S faktorů dle Mc Kinseyho	43
2.4 Analýza současných webových stránek a elektronického obchodu	45
2.4.1 Home page.....	45
2.4.2 Podstránky webu	46

2.4.3	Fanshop.....	47
2.4.4	Responzovita webu	49
2.5	SWOT Analýza.....	50
2.5.1	Silné stránky	51
2.5.2	Slabé stránky.....	51
2.5.3	Příležitosti.....	52
2.5.4	Hrozby.....	52
3	Návrh řešení a přínos návrhů řešení.....	54
3.1	Popis a charakteristika projektu.....	54
3.2	Identifikační listina projektu	55
3.3	Logický rámec	56
3.4	Časové plánování projektu.....	58
3.4.1	Hierarchická struktura činností projektu	58
3.4.2	Dílčí činnosti.....	58
3.4.3	Časový harmonogram projektu.....	63
3.4.4	Časová analýza síťového grafu typu PERT	66
3.5	Matice odpovědnosti.....	68
3.6	Analýza rizik projektu	69
3.6.1	Identifikace a zhodnocení rizik	70
3.6.2	Návrh na opatření pro snížení rizika	71
3.7	Plánované náklady na zdroje projektu	74
3.7.1	Náklady na dodavatele	74
3.7.2	Náklady na služby a provoz projektu	75
3.7.3	Náklady na zaměstnance	76
3.7.4	Celkové náklady na projekt	76
3.7.5	Náklady na provoz webu a elektronického obchodu.....	77
3.7.6	Vyčíslení přínosů webu a elektronického obchodu.....	78
3.8	Přínos návrhů řešení.....	81
	Závěr	82
	Seznam použité literatury	83
	Seznam tabulek	85
	Seznam obrázků	86
	Seznam grafů.....	87

Úvod

V úvodu bude představena diplomová práce na téma Návrh projektu a aplikace metodiky projektového managementu v podniku. Kromě samotného představení mé práce také uvedu důvody, proč jsem si vybral práci zrovna na toto téma.

V dnešní době se stává sport obrovským fenoménem, ale také i velkým byznysem. Což přináší i potřebu dostatečně rozvíjet management, marketing a personální či odborné nároky v této oblasti. Největší světové sportovní oddíly fungují jako vysoce organizované společnosti, jejichž cílem je propojit naplnění sportovních cílů a podnikatelskou činnost. Současně také poskytovat zábavu, napětí a radost fanouškům nebo sportovním divákům.

V práci se zaměřím na analýzu webových stránek florbalového klubu Panthers Otrokovice, tedy na sport, který aktuálně patří k nejpobulárnějším v Česku. V současné době je florbal, co se týče počtu registrovaných hráčů na druhém místě hned za fotbalem. Florbal ovšem nemá aktuálně takovou finanční sílu, aby byl plně profesionálním sportem, tudíž se o klub většinou starají lidé, kteří v něm mají nějakou činnost nebo blízký vztah. Z toho také vyplývá, že lidé na svých pracovních pozicích nemají dostatečný přehled o všech možnostech propagace klubu a hledání sponzorů.

Sportovní kluby se musí aktivně přizpůsobovat aktuálním trendům v podobě propagace klubu a zajišťování nových sponzorů. Protože doba je rychlá a přístup k internetu je možný odkudkoliv na několika možných zařízeních, tak je dnes kladen mnohem větší důraz na zcela digitální propagaci a rychlý přístup k informacím a novinkám. Z těchto důvodů se klub rozhodl na aktualizaci jejich webové propagace pomocí webových stránek, které jsou v dnešní době velmi důležité. Téma diplomové práce jsem zvolil, protože hraji florbal za Otrokovice a podílím se na rozvoji marketingové činnosti tohoto klubu.

V teoretické části se zaměřím na popis důležitých základních pojmů, se kterými v práci dále pracuji. Popíši problematiku projektového management z hlediska přístupů, rolí a metod, které se používají při řízení malých a velkých projektů.

V úvodu druhé části představím samotný klub a florbal jako takový. Následovat bude analýza současného stavu společnosti pomocí metod, které popíši v teoretické části práce. Analytická část se bude tedy týkat analýzy obecného okolí SLEPT, analýzy současných webových stránek klubu a bude zde také analýza 7S faktorů klubu. Na základě těchto analýz v podobě

SWOT analýzy a po diskuzi s prezidentem klubu se rozhodne o zpracování návrhu řešení projektu, který představuje vytvoření nové webové prezentace klubu včetně elektronického obchodu, kde se bude prodávat klubový merchandising.

Závěrečná část bude patřit návrhu řešení projektu pro Florbalový klub Panthers Otrokovice, z.s. Obsahem je sestavení identifikační listiny projektu společně s logickým rámcem, provedením analýzy rizik projektu společně s aplikací metody na jejich snížení. Bude zde provedena také časová analýza projektu a vyhodnocení plánovaných nákladů na realizaci projektu. Na závěr jsou popsány přínosy návrhu řešení pro klub.

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Hlavním cílem této diplomové práce je analyzovat současný stav webových stránek klubu Panthers Otrokovice a vytvořit vlastní návrhy při využití teoretických poznatků projektového management.

Tato diplomová práce se zabývá problematikou návrhu projektu, pro jeho realizaci bude použity metodiky projektového managementu.

Jednotlivé kroky zpracování návrhu projektu:

- Analýza současného stavu Florbalového Klubu Panthers Otrokovice, z.s. pomocí SLEPT analýzy, Porterova modelu, analýzy 7S a SWOT analýzy
- Tvorba identifikační listiny projektu
- Logický rámec
- Časový plán projektu
- Analýza rizik projektu
- RACI matice odpovědnosti
- Analýza nákladů
- Přínosy návrhu projektu pro společnost

1 Teoretické východiska práce

Teoretická část bude popisovat důležité základní pojmy, se kterými v práci dále pracuje. Bude zde popsána problematika projektového management z hlediska přístupů, rolí a metod, které se používají při řízení malých a velkých projektů.

1.1 Definice projektu

Projekt je nejdůležitějším prvkem projektového řízení. V odborné literatuře najdeme spoustu definic, ale hlavní podstata však zůstává zachována. Jako příklad si dovolím uvést dvě.

První definice projektu podle národního standardu kompetencí projektového řízení:

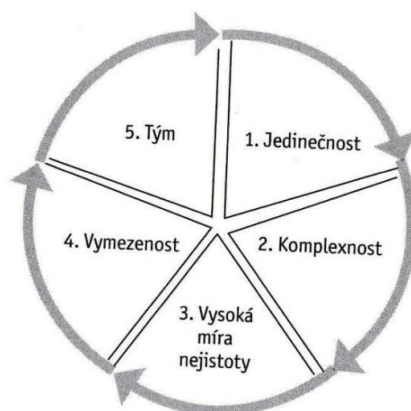
„Jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky“ (2, s. 21).

V knize Projektový management uvádí Alena Svozilová definici podle profesora Kerznera:

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

- *Dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn,*
- *Definováno datum začátku a konce uskutečnění,*
- *Stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci“ (1, s. 17).*

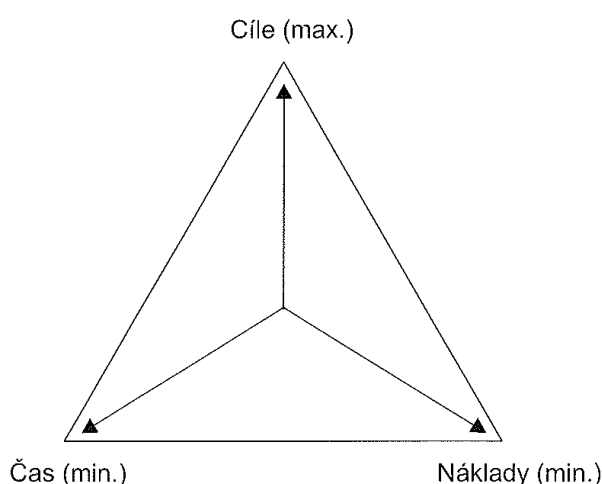
Dále můžeme projekt definovat na základě jeho vymezení v podobě pěti atributů, kterými jsou jedinečnost, komplexnost, vysoká míra nejistoty, vymezenosti a týmu.



Obrázek 1: Vymezení na základě 5 atributů (Zdroj: 4, s. 12)

1.1.1 Trojimperativ projektu

V rámci projektového řízení pracujeme vždy se třemi základními pojmy, kterými jsou cíl (co), čas (kdy) a náklady (za kolik). Dohromady tvoří tyto tři veličiny tzv. trojimperativ projektového řízení. Účelem je optimální vyvážení těchto tří dimenzí, které jsou vzájemně provázané. Změní-li se jedna veličina, musí na to zareagovat změnou veličina jiná. Což znázorňuje i následující obrázek.



Obrázek 2: Trojimperativ projektu (Zdroj: 3, s. 63)

1.1.2 Cíle projektu

Správná definice cíle projektu je jedním z klíčových faktorů úspěchu. Můžeme jej charakterizovat jako zamýšlený stav po realizované změně. Formulace cíle je poměrně složitá, protože nejde pouze o technický popis nějakého stavu, ale především jde o potřebu, aby si různé strany porozuměly, co má být na konci samotné realizace. K čemu to má sloužit a za jakých podmínek by mělo být cíle dosaženo.

Nástroj, který pomáhá správně formulovat cíl, je technika SMART. Na základě této techniky je možné navržené cíle otestovat a zjisit, zda má všechny potřebné náležitosti:

- **S** – specifický (specific) – čeho chce projekt dosáhnout?
- **M** – měřitelný (measurable) – směřuje projekt k cíli?
- **A** – akceptovatelný (agreed) – souhlasí s ním zúčastněné strany?

- **R** – realistický (realistic) – můžeme cíle dosáhnout za daných podmínek?
- **T** – termínovaný (timed) – kdy má být cíle dosaženo?

V souvislosti s projekty podporovanými Evropskou Unií je do této techniky přidáváno další kritérium:

- **I** – integrovaný (integrated) – podílí se cíl projektu na dosahování vyšších cílů (1, s. 50).

Každý z uvažovaných projektových cílů, včetně milní a jiných předběžných cílů, by měl být SMART (3, s. 62 a 63).

1.1.3 Logický rámec projektu

Dle DOLEŽALA (2009, s. 64): „Metoda logického rámce slouží jako pomůcka při stanovování cílů projektu a jako podpora k jejich dosahování. Hlavním principem je fakt, že základní parametry projektu jsou vzájemně logicky provázány. Dalšími použitými principy je potřeba měřitelnosti výsledků, práce v týmu a systémový přístup.“

Hlavní přínosy Metody logického rámce (Logical Framework Method - LFM):

- Užitečný nástroj při návrhu, realizaci a vyhotovení projektu;
- Napomáhá ke specifikaci a stanovení cílů;
- Přispívá k organizování činností realizovaných v rámci projektu;
- Napomáhá identifikovat základní předpoklady a rizika projektu;
- Stanovuje kritéria pro ověření úspěšnosti projektu;
- Pomáhá definovat strategii a prvotní harmonogram projektu (1, s. 43).

Tabulka 1: Logický rámec projektu (Zdroj: 3, s. 64)

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	<i>nevypĺňuje se</i>
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Výstupy (konkrétní výstupy)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Aktivity (klíčové činnosti)	Zdroje (peníze, lidé, ...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
<i>nevypĺňuje se</i>	<i>nevypĺňuje se</i>	<i>nevypĺňuje se</i>	Předběžné podmínky

Popis jednotlivých polí logického rámce:

Záměr (Hlavní cíl) – PROC projekt realizujeme. Definuje přínos projektu a k čemu přispívá. Odráží se zde dlouhodobé cíle a strategie organizace. Dosažení daného záměru ovlivňují vnější předpoklady.

Cíl (Projektový cíl) – CO chce konkrétně projekt změnit a čeho chce dosáhnout, aby přispěl k danému záměru. Jakou konkrétní změnu má projektu zajistit. Pro projekt musí být pouze jeden cíl. Tou je rozuměna taková kvantitativní a kvalitativní změna, kterou tým není obvykle schopen dosáhnout přímo, ale pouze prostřednictvím určitých výstupů.

Konkrétní výstupy – JAK a prostřednictvím čeho bude dosaženo cíle. Jde o popis výsledků, které během projektu vzniknou. Neboli co vše je potřeba vytvořit, aby nastala výše uvedená změna.

Klíčové činnosti – jsou to aktivity, které je třeba realizovat, aby vznikly konkrétní výstupy projektu. Ke každému výstupu se řadí 2 až 4 aktivity, které zasahují do rozpočtu projektu.

Objektivně ověřitelné ukazatele (OOU) – indikátory, které prokáží, že bylo záměrů, cíle a konkrétních cílů dosaženo. Pokud bychom je nemohli definovat, tak je třeba se pokusit formulaci cíle. Pomůckou pro formulaci je pravidlo QQT, které říká, že by měl každý ukazatel zahrnovat konkrétní údaj týkající se množství (Quantity), kvality (Quality) a času (Time).

Způsob ověření – popis prostředků a metod o tom, že byly jednotlivé OOU naplněny. Obsahuje také informace, kdo bude za ověření zodpovídat, do kdy musí být ověřeno a s jakými náklady.

Předpoklady a rizika – uvádí předpoklady, ze kterých se vycházelo při stanovování jednotlivých zkutečností, a které podmiňují realizace projektu. Rizika uvádí hrozby, na které se musí při plánování a realizace projektu brát zřetel.

Předběžné podmínky – představují podmínky, bez jejich splnění není možné s realizací projektu začít. Jako příklad může být zisk dotace na projekt, bez které ho nebude možné financovat a realizovat (1, s. 58 – 60).

Logické vazby

- *Vertikální vazba* vyjadřuje logickou souvislost jednotlivých řádků logického rámce, probíhá odspodu nahoru a má následující význam:

Klíčové činnosti → Konkrétní výstupy → Cíl → Záměr

Po provedení klíčových činností dostaneme konkrétní výstupy, s jejichž pomocí dosáhneme požadované změny – dosáhneme cíle, který přispívá k naplnění záměru.

- *Horizontální vazba* probíhá směrem zleva doprava a má stejný význam pro všechny řádky logického rámce:

Popis (Záměr, Cíl, Výstupy) → OOU → Způsob ověření → Předpoklady a rizika

Pokud splníme popsané položky na daném řádku, což dokážeme pomocí ukazatelů, které ověříme definovaným způsobem, tak za platnosti předpokladů a ošetření rizik plníme vyšší úroveň (3, s. 67).

1.2 Projektový management

Projektový management je obor poměrně mladý, ovšem v posledních letech se stal běžnou součástí našeho života. Přitom i v dávné minulosti probíhala řada akcí, které měly projektový charakter. Například v době výstavby různých starověkých monumentů se formulovaly metody, postupy a techniky ke zvládnutí rozsáhlých a složitých akcí. V dnešní době již děti školou povinni dostávají komplexní samostatné nebo skupinové úkoly. Formou projektů se

provádí výzkumy, poskytují služby nebo vyvíjí se nové předměty pro běžné použití. Projektem může být při aplikaci metod a pravidel projektového managementu přestavba domu, stejně jako sezóna sportovního týmu nebo konkrétní zápas.

Definice projektového managementu dle SVOZILOVÉ (2006, s. 19): „*Projektový management je souhrn aktivit spočívajících v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.*“

Projekt můžeme chápat jako nějaké konkrétní krátkodobé vynaložené usilí doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinace tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů (2, s. 19).

Výhody projektového management

- Ke všem aktivitám v projektu jsou přiřazeny role a odpovědnosti bez ohledu na změny v realizačním týmu.
- Časový a nákladový rámec je jasně definovaný.
- Zdroje jsou přiděleny na dobu trvání projektu a poté jsou uvolněny pro jiné projekty, což umožňuje větší flexibilitu a efektivitu ve využívání těchto zdrojů.
- Možnost sledování skutečného průběhu oproti plánu. V průběhu samotné realizace je možnost definovat odchylky od plánu.
- Systém rozdělení odpovědnosti za řízení projektu a pravidla eskalace problémů umožňují plynulé řízení bez nutnosti velkého dohledu ze strany zákazníka projektu.
- Principy řízení přispívají k získání souhlasu o naplnění nebo překročení plánovaného cíle.
- Systémový přístup řízení nabízí celou řadu informací použitelných při realizaci dalších projektů (2, s. 21).

Nevýhody projektového management

Projektové řízení má také své problematické stránky, kdy vzniká celá řada často obtížně předvídatelných situací, které mohou být pro každého projektového manažera mnohdy velkou výzvou. Správné řešení těchto situací je poté podmíněno zkušenostmi, talentem a také

připraveností manažera. Mezi problematické stránky patří například specifické požadavky zákazníka projektu, organizační změny ve společnosti během projektu, rizika projektu, vnější vlivy, změny v technologii, atd (2, s. 21).

1.2.1 Role v projektovém management

Při zavádění projektového řízení do organizace se lze setkat s otázkami, kdo by měl být v projektovém týmu, jaké budou jeho kompetence a komu bude zodpovídat? Z koho se skládá projektový tým? Zpravidla se v projektu objevují tři základní role:

Manažer projektu

Projektový manažer nebo vedoucí projektu je osoba odpovědná za dosažení stanovených cílů projektu. Je také odpovědný za projekt ve všech jeho fázích:

- Definiuje projektový tým.
- Zpracovává plán projektu.
- Řídí projekt.
- Monitoruje projekt.
- Vyhodnocuje dosažené cíle a celkový výsledek projektu (3).

Zákazník projektu

Projekt realizujeme, protože si jej někdo přeje realizovat. V terminologii řízení projektu nazýváme tuto osobu projektový zákazník. Zákazníkem může být kdokoliv, a to jak jednotlivec, tak skupina lidí. V projektovém řízení je důležité pochopit, kdo je zákazníkem a pracovat s ním podle toho. Zákazník má v projektu tyto role:

- Určuje, proč bude projekt realizován a jaký by měl být jeho výsledek.
- Poskytuje zdroje ve formě lidí a peněz.
- Může dělat důležitá rozhodnutí v průběhu projektu (14).

Projektový tým

Newton (2007) dále popisuje, jak jsou v rámci projektu zapotřebí zdroje ve formě lidí, kteří budou projekt zpracovávat. Pro menší projekty je možné, že sám projektový manažer může

být osobou, která projekt zpracovává a plní veškeré úkoly. Pro větší projekty je potřeba v průběhu realizace zapojit více lidí, které nazýváme projektový tým.

1.2.2 Kdy je vhodné používat projektové řízení

Projektové řízení je zvlášť vhodné k řešení problémů s typickými vlastnostmi projektů. Jsou to zejména:

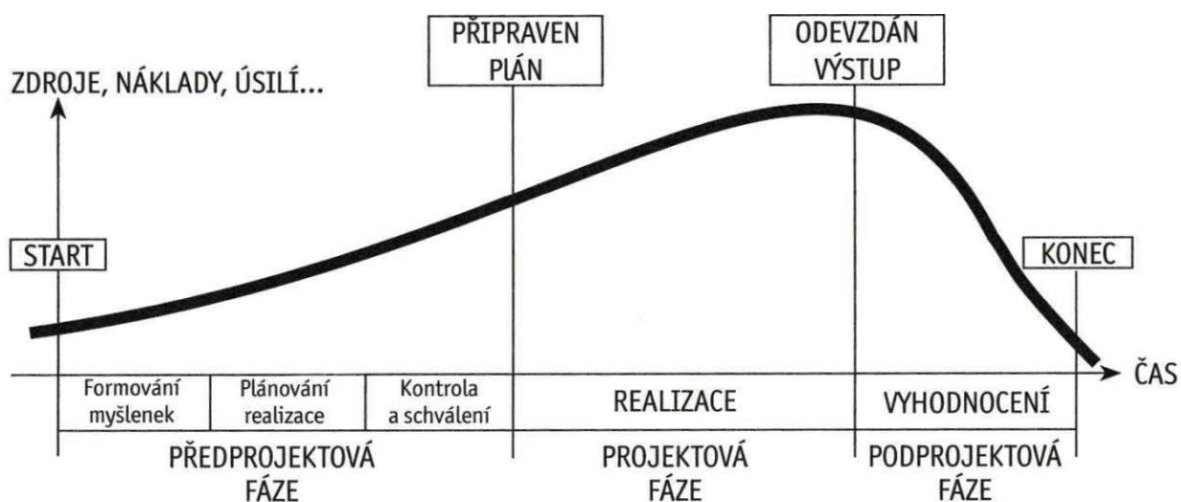
- Vývoj nových výrobků,
- zavádění nových výrobních metod,
- zavádění nových výrobků do výroby a jejich uvádění na trh,
- návrh a realizace investičních akcí,
- návrh a realizace informačních systémů,
- zavádění systémů řízení jakosti podle ISO 9000,
- příprava a realizace zakázek v kusové výrobě apod.

Projektové řízení naopak není vhodné, jedná-li se o periodicky opakované činnosti, např. Operativní plánování výroby, periodické prohlídky strojů, každodenní kontrolní činnost apod. Rovněž se také nevyužívá při jednoduchých, bezproblémových akcích, na které stačí běžná denní rutina. Není vhodné je také aplikovat v mimořádných situacích. Projektové řízení není také vhodné pro dlouhodobé akce trvající mnoho let. Projektové řízení se těžko prosazuje v těch firmách, kde vládne bezradnost, chaos, emoce a převládá nevzdělanost (14).

1.3 Životní cyklus projektu

Projekt můžeme jako celek z časového hlediska a dle charakteru prováděných činností rozdělit z manažerského hlediska na několik fází řízení projektu. Tyto fáze dohromady tvoří životní cyklus řízení projektu. Každá z fází se vyznačuje specifickými metodami a dokumenty, které můžeme nejobecněji dělit takto:

1. Předprojektová fáze (přípravná, definiční)
2. Projektová fáze (realizační)
3. Poprojektová fáze (vyhodnocovací)



Obrázek 3: Životní cyklus projektu (Zdroj:4, s. 16)

1.1.2 Předprojektová fáze

Dle DOLEŽALA (2009, s. 156): „Předprojektové fáze mají za účel prozkoumat příležitosti pro projekt a posoudit proveditelnost daného záměru. Někdy bývá do této fáze zahrnována i vize, základní myšlenka, že by se nějaký projekt mohl realizovat.“

V této fázi se postupně zpracovávají dva hlavní dokumenty:

Studie příležitostí (Opportunity Study)

Studie má zodpovědět otázku, jestli je vůbec správné projekt v této době s ohledem na omezené finanční, personální, časové a jiné možnosti navrhnout a realizovat. Studie by měla posoudit a vzít na vědomí situaci v organizaci, na trhu a její další předpokládaný vývoj. Studie obsahuje některé analýzy, a to podnětů, příležitostí, hrozeb, problémů. Také bývá součástí SWOT a SLEPT analýza. Výsledkem je doporučení nebo nedoporučení realizovat zamýšlený projekt. V případě doporučení první podrobnější charakteristika projektu (3, s. 154 – 157).

Studie proveditelnosti (Feasibility Study)

Navazuje na studii příležitostí. Jejím účelem je zhodnocení možných variant provedení projektu a posouzení realizovatelnosti a životaschopnosti vybraného optimálního řešení (1, s. 54 – 55). Studie obsahuje specifikace cílů (metoda SMART), analýzu současného stavu, finanční a ekonomická analýza, odhady přínosů a délky projektu, rozbor základních rizik a další.

V některých případech jednodušších projektů je zpracování pouze jediný document – **předprojektová úvaha**, která dva výše zmíněné dokumenty kombinuje.

Obecně bychom měli v této fázi dostat odpověď na strategické otázky projektu, jako jsou odkud jdeme, kam chceme dojít, jakou cestu zvolíme a zda vůbec má smysl projekt realizovat (3, s. 156 – 158).

1.3.1 Projektová fáze

V této fázi především skládáme projektový tým, vytváříme plán a jeho realizaci, která vrcholí předáním výsledků a na závěr dochází k ukončení této fáze projektu. [25] Projektovou fázi lze rozdělit následovně:

1. *Zahájení projektu (start-up)* – v této fázi je potřeba dát projektu formální rámec a definovat jeho základní atributy. Důležitým dokumentem vypracovaných ve fázi zahájení je **zakládající (identifikační) listina projektu**, která formálně deklaruje existenci projektu a opravňuje manažera projektu použít zdroje organizace na projektové činnosti (1, s. 82 - 83).
2. *Plánování* – projektový tým bezprostředně po svém sestavení vytvoří plán projektu, ke kterému má k dispozici konkrétní zadání projektu.
3. *Realizace* – fyzická realizace projektu. Je vhodné ji doplnit tzv. **kick-off meetingem**, kde se setkají důležití zástupci zainteresovaných stran projektu, a na kterém se zrekapituluje plán řízení a celý harmonogram projektu. Všem se také oznámí začátek fyzické realizace. V průběhu realizace je potřeba sledovat vývoj projektu a porovnávat ho s plánem. Pokud dojde ke zjištění odchylek, tak se učiní konkrétní opatření, a pokud bude nutné vytvoří se nový upravený základní plán projektu.
4. *Ukončení projektu (close-up)* – dochází k fyzickému i protokolárnímu předání výstupů, fakturací atd.

1.3.2 Poprojektová fáze

Účelem této fáze je především přispění ke zlepšení kvality projektů na základě poučení se z chyb a z nárůstu zkušeností. Rozlišujeme tři etapy poprojektové fáze:

1. Analýza ukončeného projektu

2. Zpracování návrhů pro zlepšení dalších projektů
3. Udržovací fáze projektu (1, s. 256)

Může existovat také projekty, kde se přínosy neprojeví okamžitě, ale až s časovým odstupem. U těchto projektů je potřeba naplánovat termín a vyhodnocení přínosů projektu. K závěrečnému vyhodnocení může dojít až po tomto termínu.

1.4 Časové plánování projektu

Plánování času v projektu je klíčovou součástí v plánování projektu. Časový rozpis jednotlivých kroků obsahuje všechny informace o tom, v jakých termínech a časových sledech budou práce na projektu probíhat. Ke každému úseku jsou poté přiřazeny realizační zdroje, které budou provádět výkony podle zadání těchto dílčích úseků. Tyto zdroje jsou také zodpovědné za splnění úkolů a realizaci výstupů spojených s konkrétním zadáním dílčího úkolu.

Časový rozpis projektu představují diagramy a harmonogramy. Mezi nejdůležitější patří:

- milníky a důležité termíny projektu,
- logické a hierarchické struktury prací převedené do časových sledů úloh a úkolů,
- údaje o předpokládané délce trvání jednotlivých úseků práce,
- vazby a souslednosti úseků práce, které napomáhají logiky výkonu prací i při časových změnách v harmonogramech (2, s. 133).

Výstupem procesu řazení činností a grafickým znázorněním souvislostí mezi jednotlivými činnostmi je síťový graf (3, s. 163).

1.4.1 Milníky projektu

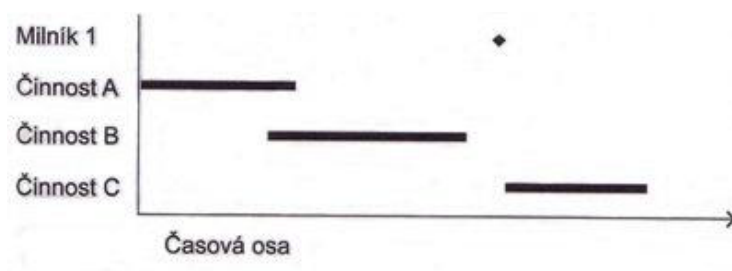
Milník projektu (Milestone) definujeme jako významnou událost na projektu (časový okamžik), kdy se měří rozpracovanost produktů. Jedná se většinou o bod kontroly, bod přijetí rozhodnutí, nebo bod přejímky, který má většinou nulovou délku trvání. V praxi jsou často milníky znázorňovány graficky a formou tabulky (1, s. 125 – 126).

Tabulka 2: Příklad diagramu milníků (Zdroj: 2, s. 139)

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9
Úkol A		●							
Úkol B			●						
Úkol C					●				
Úkol D							●		
Úkol E									●

1.4.2 Ganttovy diagramy

Tyto diagramy velmi jednoduše a názorně ukazují sled úkolů a jejich začátky a konce. Princem je rozložení všech aktivit a milníků projektu v čase, přičemž na jeden řádek se vždy zapisuje jen jedna aktivita, či milník.



Obrázek 4: Princip základního znázornění činností v Ganttově diagramu (Zdroj: 1, s. 127)

Na pořadí činností na horizontální ose nezáleží. Při vytváření diagramu je vhodné začít od činností, které mohou být započaty ihned na začátku projektu a následně přidávat další. Důležité je, že některé činnosti běží paralelně a tím zkracují délku trvání projektu (1, s. 126 – 128).

Nevýhody:

- neukazují závislost mezi úkoly,
- změna v délce nebo začátku jednoho úkolu se nepromítne do zbývajících částí v harmonogramu (2, s. 134).

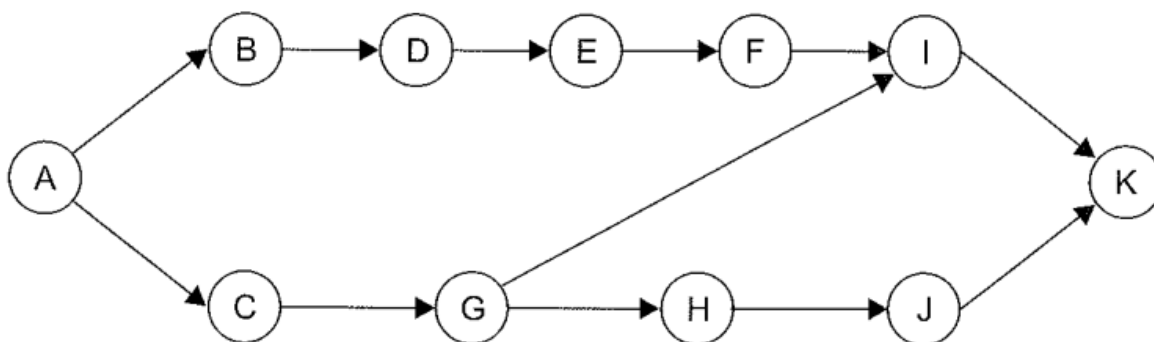
1.4.3 Síťová analýza

Síťová analýza je založena na teorii grafů. Součástí je časová, zdrojová a nákladová analýza. Využívá se při jednotlivých fázích projektů jako plánování, implementace a realizace projektu. Základem analýzy je síťový graf, z kterého lze zjistit délku jednotlivých činností, milníky, trvání celého projektu, sled činností projektu – kritickou cestu.

Síťové grafy

Podle typu znázornění existují dva síťové grafy:

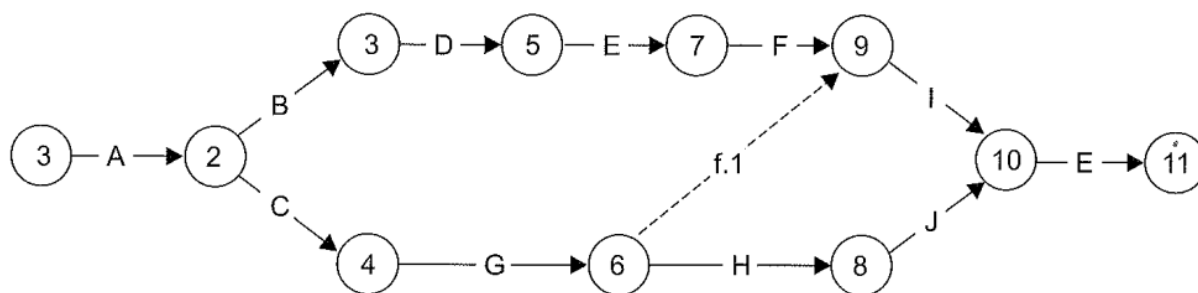
- *Uzlově definovaný síťový graf* – nejrozšířenější způsob zobrazení, kdy pro znázornění činnosti používáme ohodnocené uzly a orientované hrany představují závislost mezi činnostmi.



Obrázek 5: Uzlově definovaný síťový graf (Zdroj: 3, s. 163)

Základní prvky grafu:

- Orientované hrany – určují logické vazby mezi činnostmi
 - Uzly – představují činnosti projektu
 - Ohodnocení trvání činnosti – značí se y_i , kde i je číslo i -té činnosti
-
- *Hranově definovaný síťový graf* – znázornění činností pomocí ohodnocených orientovaných hran. Uzly představují okamžik začátku a konce činnosti (3, s. 163).



Obrázek 6: Hranově definovaný síťový graf (Zdroj: 3, s. 163)

Základní prvky:

- Orientované hrany – určují jednotlivé činnosti projektu
- Uzly – představují okamžiky zahájení nebo ukončení činnosti
- Ohodnocení trvání činnosti – značí se y_{ij} , kde i je číslo počátečního a j číslo konečného uzlu

1.4.4 Metody síťové analýzy

Metoda kritické cesty (CPM)

Deterministická metoda, kde doby trvání všech činností jsou pevně dány a o jejich změně se neuvažuje. Stěžejním bodem CPM analýzy je tzn. **kritická cesta**. Její analýzou dostaneme nejkratší dobu, za kterou může být projekt dokončen. Kritická cesta je nejdelší možnou cestou mezi vstupem a výstupem projektu. Tvoří ji **kritické činnosti**, které postrádají časovou rezervu, při jejich zdržení mají vliv na prodloužení doby celého projektu (4, s. 122).

Výpočet metody kritické cesty (CPM)

Výpočet metody CPM probíhá v několika krocích, výsledky těchto kroků se nejčastěji zapisují v podobě tabulky. Postup výpočtu je následující:

- **Příprava** – příprava seznamu všech činností, označit je identifikátory a stanovit délky jejich trvání.
- **Stanovení logických vazeb mezi činnostmi** – jednotlivé činnosti se řadí zleva podle toho, jak na sebe postupně navazují.
- **Výpočet základních časových ukazatelů:**

- **TM_i** - nejdříve možný termín realizace uzlu j – nejbližší termín od okamžiku zahájení akce, pro zahájení činností, pro něž je uzel j počátečním.

$$TM_j = \max [KM_{ij}]$$

- **TP_i** – nejdříve přípustný termín uzlu i – nejpozdější termín, kdy musí skončit činnosti, pro něž je i-tý uzel koncovým.

$$TP_i = \min [ZP_{ij}]$$

- **ZM_{ij}** – nejdříve možný počátek činnosti (i, j) – kdy nejdříve je možné danou činnost od počátku realizace projektu zahájit.

- **KM_{ij}** – nejdříve možný konec činnosti (i, j) - kdy nejdříve je možné od počátku realizace projektu danou činnost ukončit. Výpočet je dán vztahem:

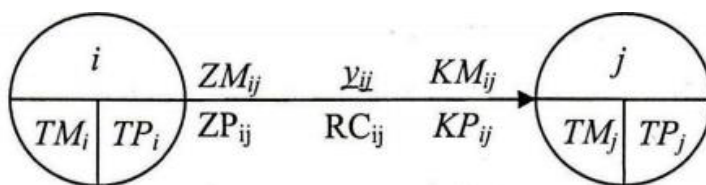
$$KM_{ij} = ZM_{ij} + y_{ij}$$

- **ZP_{ij}** – nejpozději přípustný začátek činnosti (i, j) - kdy nejpozději je možné danou činnost zahájit, aby nebyl ohrožen celkový termín ukončení projektu. Výpočet je dán vztahem:

$$ZP_{ij} = KP_{ij} - y_{ij}$$

- **KP_{ij}** - nejpozději přípustný konec činnosti (i, j) - kdy nejpozději je přípustné danou činnost ukončit, aby nebyl ohrožen celkový termín ukončení projektu (5, s. 109).

Do síťového grafu jsou tyto hodnoty zapisovány dle následující legendy obrázku č. 8:



Obrázek 7: Legenda pro zapisování časových výpočtů do síťového grafu (Zdroj: 5, s. 109)

- **Určení časových rezerv** – můžeme definovat až pět typů časových rezerv. Nejdůležitějším typem časové rezervy, která bude použita v praktické části práce je **celková časová rezerva RC_{ij}** činnosti (i, j). Ta určuje, o kolik lze odložit nejdříve

možný termín zahájení činnosti, nebo prodloužit její trvání, aniž by byl ohrožen celkový termín projektu.

- **Identifikace kritické cesty a její analýza** - Činnosti, které nezahrnují žádné časové rezervy, mají je nulové, se nazývají kritickými činnostmi, ty také tvoří kritickou cestu projektu. Tyto činnosti se nesmí zpozdít, jinak se prodlouží celkové trvání projektu. Na základě analýzy kritické cesty je pak možné posoudit stupeň ohrožení realizace projektu, což zahrnuje posouzení průběhu jednotlivých činností, případně pokus o jejich „odkritičnění“ (5, s. 112 – 117).

Metoda Pert

Metoda PERT, neboli třibodový odhad, je stochastickou metodou, která se užívá u velkých, komplexnějších projektů, kde nejsou dostatečně přesně známy délky trvání jednotlivých činností. Délky trvání činností jsou brány jako náhodné veličiny s určitou pravděpodobností. Tato metoda pracuje s hranově definovanými síťovými grafy, pro jejichž ohodnocení se užívají třibodové odhady.

Výpočet třibodového odhadu:

- Optimistická hodnota trvání **o** – představuje nejkratší reálnou dobu trvání činnosti;
- Nejpravděpodobnější délka trvání činnosti (modus) **m**;
- Pesimistická délka trvání **p** – představuje nejdelší reálnou dobu trvání činnosti.

Časová analýza síťového grafu typu PERT se může v zásadě provádět dvěma postupy. Jedním z nich je užití metody Monte Carlo, druhým je převod na deterministický model. U převodu na deterministický model se každé činnosti síťového grafu přiřadí ohodnocení, které je dáno očekávanou délkou trvání činnosti **T**.

Na základě hodnot třibodového odhadu se výsledná očekávaná **délka trvání činnosti T** vypočte pomocí vzorce:

$$T = \frac{(o + 4m + p)}{6}$$

Vzhledem k tomu, že se jedná o odhady, tak je nutné ze statistického hlediska spočítat také rozptyl a směrodatnou odchylku. Rozptyl se udává, jak moc je optimistický a pesimistický odhad rozptýlen kolem realistického odhadu. Platí následující vztah:

$$\sigma^2 = \frac{(p - o)^2}{36}$$

S rozptylem související směrodatná odchylka je matematicky druhou odmocninou z rozptylu a ukazuje nám, jak se od sebe hodnoty optimistického a pesimistického odhadu vzájemně liší.

$$\sigma = \frac{p - o}{6}$$

Pro takto vzniklý deterministický model se provede časová analýza běžnými postupy metody CPM (6, s. 112 – 117).

Metoda PERT je časově náročnější na výpočet, než je tomu u jednobodového odhadu metody CPM. Metoda PERT umožňuje stanovit míru nejistoty očekávané délky trvání činnosti i pravděpodobnost dokončení celého projektu. Je také možné pro část projektu použít jednočíselné odhady a metodu PERT využít jen u vybraných aktivit (1, s. 112).

1.5 Plánování a alokace zdrojů

Zdroje jsou buď lidské nebo materiální.

Plánování a alokaci zdrojů komentuje DOLEŽAL (2009, str. 177) slovy: „*Kapacitní plánování projektu se zabývá procesy potřebnými pro realizaci projektu z hlediska zdrojů, tj. z hlediska prostředků a pracovních sil, prostřednictvím analýzy potřeb. Cílem kapacitního plánování je stanovit, jaké pracovní síly, materiály vč. energií, strojů a zařízení jsou nutné k provedení činností a zda budou v průběhu projektu k dispozici.*“

Hlavní procesy kapacitního plánování zahrnují:

- **Určení potřebných zdrojů projektu a nároků na ně.** Pro kapacitní plánování projektu jsou podkladem zejména struktura projektu, časový plán projektu, a znalost, které zdroje jsou potenciálně k dispozici a za jakých podmínek.
- **Sestavení a analýza rozvrhu zdrojů projektu.** Výstupem kapacitního plánování je výpočet rozvrhu zdrojů podle časového plánu projektu a jemu odpovídající nároky jednotlivých činností i nároky celého projektu na zdroje (3, s. 177).

1.6 Plánování nákladů a stanovení rozpočtu projektu

Plánování nákladů a sestavení rozpočtu projektu je součástí fáze plánování a navazuje hlavně na časové plánování projektu a plánování zdrojů. Rozpočet projektu se skládá ze strany nákladů a výnosů. Rozpočet je stěžejní částí projektového plánu, zajímají se o něj všechny zainteresované strany (3, s. 187).

1.6.1 Náklady projektu

V rámci plánování nákladů oceňujeme čas trávený na projektu a využití všech zdrojů. Rozpočet projektu se skládá ze strany nákladů a výnosů. Výstupem plánování nákladů je rozpočet projektu.

Pro sestavení plánu rozpočtu je vhodné stanovit nejprve přímé náklady, které přímo souvisí přímo s realizací projektu. Pro vyčíslení projektu můžeme použít několik metod:

- **Analýza nabídek dodavatelů** – náklady jsou vyčísleny na základě porovnání cen nabídek potenciálních dodavatelů (2, s. 159)
- **Analogické odhadování** – založena na informacích o minulých činnostech, bere za základ skutečné náklady předešlých projektů, které aplikuje na současný projekt. Tento přístup sice není příliš časově náročný, ale je méně přesný.
- **Expertní odhady** – v této variantě manažer nebo členové týmu projektu s využitím zkušenosti a znalosti problematiky náklady odhadují.
- **Parametrické odhadování** – používáme matematický model založený na známých parametrech, které se mohou lišit podle typu prováděné práce. Existují dva typy, a to regresní analýza a křivka osvojování znalostí.
- **Odhadování zdola nahoru** – proces začíná s nulovými celkovými náklady a k nim se přičítají náklady na každou položku se dostane velmi přesný odhad nákladů. Tato metoda je časově náročná, proto je také i nákladnější, ovšem jejím použitím snižujeme riziko špatného odhadu výše nákladů.
- **Užití software** – vyčíslení plánovaných nákladů s využitím specializovaného softwarového produktu. Můžeme také využít tabulkové procesory, statické nebo simulační softwary.

V rozpočtu musíme také počítat s riziky projektu a vytvořit pro ně rezervy na pokrytí zvýšených a nepředvídatelných výdajů. Výše rezervy může být stanovena jako procento celkových výdajů projektu nebo se mohou stanovit rezervy pouze pro některé položky rozpočtu (3, s. 187 – 188).

1.7 Analýza rizik

„V reálném světě má každé rozhodnutí manažera na kterékoliv úrovni vždy nějakou míru nejistoty. Vedle šancí na úspěch také nastávají události (rizika), které mohou způsobit menší, či větší obtíže, pokud jim nebude věnována náležitá pozornost.“ [44 Svozilová] Rizika jsou součástí každého projektu, proto je nezbytné s nimi pracovat ve všech fázích projektu.

Je důležité si uvědomit, která aktiva projektu je třeba chránit. Za každé okolnosti musíme chránit projektový cíl, tedy trojimperativ, ale také aktiva týkající se průběhu projektu.

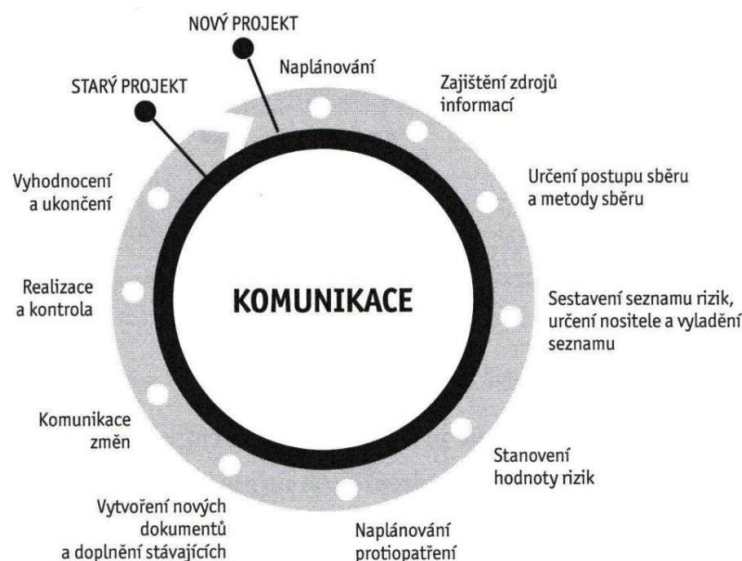
Základní pojmy používané při analýze rizik:

- Riziko – nejistá událost nebo podmínka, která pokud nastane, tak má negativní vliv na dosažení cíle.
- Hrozba – událost při jejímž výskytu započne děj s negativním dopadem na cíl projektu.
- Dopad – účinek události nebo hrozby na cíl projektu (1, s. 147 – 149).

1.7.1 Řízení rizik projektu

Řízení rizik projektu (Risk Project Management) představuje *„sled aktivit, ve kterých jsou prostřednictvím preventivních, nebo korektivních zásahů odvraceny události a odstraňovány vlivy, které by mohly ohrozit říditelnost plánovaných procesů, nebo by mohly vést k jiným nechtěným výsledkům“* (4, s. 89.) V případě rozsáhlých projektů, je vhodné přistupovat k řízení rizik jako k samostatnému projektu.

Řízení rizik je komplexní proces při realizaci projektů, který je aplikován v celém životním cyklu projektu. Skládá se z celkem deseti kroků.



Obrázek 8: Deset kroků v procesu řízení rizik (Zdroj: 4, s. 89)

Kompletní analýzu rizik je třeba provést na začátku řešení projektu, aby byl zanalyzována všechna významná rizika pro co nejširší spektrum činností:

- **Identifikace rizik projektu** – identifikace významných nebezpečí, které by mohli ohrožit projekt. Musíme identifikovat významná nebezpečí, která mohou výrazně ovlivnit úspěch projektu. V této fázi se nejčastěji používá metoda brainstormingu (3, s. 75).
- **Posouzení rizik projektu** – odhad pravděpodobnosti výskytu určitého nebezpečí a výše nepříznivého dopadu na projekt. Využíváme techniky odhadů nebo tabulek, které udávají přesné pravděpodobnosti daných jevů.
Posouzení rizik projektu můžeme provést buď kvantitativně nebo kvalitativně.
- **Odezvy na zjištěná rizika projektu** – cílem je snížit celkovou hodnotu všech rizik na takovou úroveň, aby pravděpodobnost úspěšné realizovatelnosti projektu byla co nejvyšší. Na riziko je potřeba reagovat nějakým vhodným opatřením, které sníží jeho hodnotu. Nejčastěji se využívají:
 - **Pojištění nepříznivé události** – přenesení rizika na jiný subjekt
 - **Zmírnění rizika** – navrhnutí opatření, které sníží dopad na projekt, nebo změnu hodnotu pravděpodobnosti nepříznivé události
 - **Vyloučení rizika** – nalezení dalšího řešení, které neobsahuje rizikovou událost
 - **Vytvoření rezervy** – k umožnění kompenzace nepříznivé události
 - **Vytvoření záložního plánu** – kdyby riziko nastalo

- **Přijetí (akceptování) rizika** – vhodné u nižších hodnot rizika

Některé konkrétní opatření může vyžadovat určité náklady, se kterými je potřeba v projektu počítat. Je potřeba navrhovat opatření, jejichž náklady nepřevýší hodnoty rizika (3, s. 76 – 77).

1.7.2 Sledování rizik v projektu

Po provedení analýzy rizik nesmíme zapomenout na jejich neustálé sledování (monitorování rizik). Sledování vývoje může přinést následující situace:

- Změnu podmínek, které ovlivní hodnotu dopadu nebo pravděpodobnost u některého rizika. Řešením je přepočet aktuální hodnoty rizika a doplnění konkrétních opatření
- Může vzniknout nová hrozba, u které je potřeba rizika kvantifikovat a navrhnout opatření.
- Hrozba může pominout, takže riziko pak lze vyřadit ze sledování.
- Nastala situace, že některé z opatření ztratilo svoji účinnost a musí být nahrazeno jiným nebo musíme stávající opatření modifikovat
- Zjistíme, že je potřeba přehodnotit scénář, takže se změní i pravděpodobnost nebo dopad. Zde musíme vypočítat novou hodnotu rizika.
- Nastane situace při které musíme aktivovat připravené opatření (3, s. 77).

1.7.3 Metoda RIPRAN

Metoda RIPRAN se skládá z následujících čtyř základních kroků:

1. Identifikace nebezpečí projektu;
2. Kvantifikace rizik projektu;
3. Reakce na rizika projektu;
4. Celkové posouzení rizik projektu (3, s. 78).

Krok 1

V prvním kroku provádí projektový tým identifikaci nebezpečí sestavením seznamu, nejlépe ve formě tabulky (3, s. 78).

Tabulka 3: Tabulka pro první krok metody RIPRAN (Zdroj: 3, s. 79)

Poř. Číslo	Hrozba	Scénář	Poznámka
1.			

Krok 2

Ve druhém kroku provádíme kvantifikaci rizika. Tabulku z prvního kroku rozšíříme o pravděpodobnost výskytu scénáře, hodnotu dopadu scénáře na projekt a výslednou hodnotu rizika. Hodnotu vypočítáme podle tohoto vztahu:

$$\text{Hodnota rizika} = \text{pravděpodobnost scénáře} * \text{hodnota dopadu}$$

Tabulka 4: Tabulka pro druhý krok metody RIPRAN (Zdroj: 3, s. 79)

Poř. číslo rizika	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
1.					

Pro verbální kvantifikaci, kterou metoda RIPRAN dovoluje, lze použít následující tabulky se slovním hodnocením pravděpodobnosti, dopadu i hodnoty rizika.

Tabulka 5: Tabulka verbálních hodnot pravděpodobnosti (Zdroj: 3, s. 80)

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

Tabulka 6: Tabulka verbálních hodnot nepříznivých dopadů na projekt (Zdroj: 3, s. 80)

Velký nepříznivý dopad na projekt - VD	• ohrožení cíle projektu • ohrožení koncového termínu projektu • možnost překročení celkového rozpočtu projektu • škoda více než 20 % z hodnoty projektu
Střední nepříznivý dopad na projekt - SD	• škoda 0,51 - 19,5 % z hodnoty projektu • ohrožení termínu, nákladů, resp. zdrojů některé dílčí činnosti, což bude vyžadovat mimořádné akční zásahy do plánu projektu
Malý nepříznivý dopad na projekt - MD	• škoda do 0,5 % z celkové hodnoty projektu • dopady vyžadující určité zásahy do plánu projektu

Tabulka 7: Tabulka verbálních hodnot rizika (Zdroj: 3, s. 80)

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

Tabulka 8: Vazební tabulka pro přiřazení verbální hodnoty rizika (Zdroj: 3, s. 81)

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

Krok 3

Ve třetím kroku sestavujeme opatření, které mají snížit hodnotu rizika na akceptovatelnou úroveň. Návrhy na opatření jsou vkládány do následující tabulky (3, s. 81):

Tabulka 9: Tabulka pro třetí krok metody RIPRAN (Zdroj: 3, s. 81)

Poř. číslo rizika	Návrh na opatření	- Předpokládané náklady - Termín realizace opatření - Osobní odpovědnost (vlastník rizika)	Nová hodnota sníženého rizika
1.			

Krok 4

V závěrečném kroku posuzujeme celkovou hodnotu rizik a vyhodnocujeme, jak moc je projekt rizikový a zda můžeme pokračovat v jeho realizaci bez zvláštních opatření (3, s. 82).

2 Analýza současného stavu

Tato část diplomové práce se bude týkat představení a rozboru současného stavu Florbalového klubu Panthers Otrokovice, z.s. Nejdříve se budu věnovat krátkému představení klubu, jeho historii a oboru, kterému se věnuje. V dalších bodech bude firma podstoupena několika analýzám, představujících její rozbor z pohledu vnitřního, vnějšího a oborového prostředí. Na základě tohoto rozboru bude provedeno shrnutí pomocí SWOT analýzy, určující silné a slabné stránky této společnosti, její budoucí příležitosti a hrozby.

2.1 Základní informace o společnosti

Název společnosti: Florbalový klub Panthers

Otrokovice, z.s.

Sídlo společnosti: Palackého 139, 765 02 Otrokovice

Právní forma: Spolek

Datum vzniku: 11. 1. 2000

Počet zaměstnanců: 5 – 15

Předseda výkoného výboru: Karel Ťopek

Oblast podnikání: Podpora výkonu sportovní činnosti



Obrázek 9: Logo společnosti (Zdroj: vlastní).

Historie klubu

Florbalový klub Panthers Otrokovice vznikl v roce 1998, jako jeden z prvních florbalových klubů v České republice. Tehdy ještě sídlil v Holešově a začal působit ve 2. nejvyšší celostátní soutěži. O rok později našel klub útočiště v Otrokovicích na základní škole Mánesova, kde získal výborné zázemí. Škola investovala nemalé finanční prostředky do florbalového vybavení a učitelé Vlastimil Bukovjan a Josef Vaňhara tento nový sport v regionu rozvíjeli a formovali první hráče Panthers Otrokovice. Od roku 2000 se tým mužů usadil ve 2. lize, ve které působil dlouhých 9 let. Během těchto let sbíral oddíl úspěchy především v mládežnických kategoriích, kde se mu podařilo vychovat množství hráčů extraligových i reprezentačních parametrů. Ne nadarmo Otrokovice platily za líheň talentů, které si rozebíraly nejlepší kluby v celé České republice.

Po letech ve 2. lize a po návratu extraligou otrkaných hráčů nastal raketový vzestup otrokovického florbalu, který zažil dva postupy za sebou. Nejprve do 1. ligy v roce 2010 a o rok později před 1340 diváky slavili Panteri postup do vysněné extraligy. Dnes jsou muži Panthers Otrokovice stabilním klubem hrající nejvyšší florbalovou soutěž v České republice. V roce 2014 zaznamenal klub Panthers Otrokovice svou nejúspěšnější sezonu v nejvyšší české soutěži, když postoupil v play-off až do semifinále, kde vypadl s Tatranem Střešovice 0:4 na zápasy. V téže roce postoupili Panteri do finále Poháru České pojišťovny, kde prohráli s Mladou Boleslaví 3:10.

V roce 2016 Panthers Otrokovice získali na mezinárodním florbalovém turnaji Czech Open bronzovou medaili v kategorii "Pro".

Ve florbalovém klubu Panthers Otrokovice působí či působilo i několik hráčů s reprezentačními zkušenostmi, mj. Radovan Michajlovič, Karel Ťopek, Michal Nagy, Lukáš Uhrinovský, Jaroslav Vaněk nebo Marek Matejčík (10).

2.2 Florbal a jeho postavení v ČR

Florbal je kolektivní halový sport, který se hraje na hřišti o rozměrech 40x20 metrů s lehkým dutým plastovým míčkem, který musí být bílý nebo vanilkově žlutý. Při normální situaci je na hřišti pět hráčů v poli a brankář z každého týmu. Hráči používají speciální florbalové hole a snaží se vstřelit protivníkovi branku. Brankáři žádnou hůl nepoužívají, chytají pouze za pomoci svého vlastního těla. Na prvním pohled může florbal připomínat lední hokej, ze kterého se také vyvinul.

Florbal je aktuálně druhý největší sport v Česku, co do počtu registrovaných členů. Aktuálně je registrovaných 76 143 členů. Nejvyšší mužská soutěž má aktuálně 14 týmů a o vítězi rozhoduje pouze jedno finálové utkání tzv. Superfinále. Do toho zápasu se mohou probojovat pouze celky, které po základní části skončí do 8. pozice, čímž se kvalifikují do play-off, jehož každá série se hraje na čtyři vítězná utkání, kromě finálového utkání. Finále florbalu patří k největším halovým utkáním, které se u nás hrají. Zatím vždy probíhalo v pražské O2 aréně, kde vždy utkání navštívilo více než 10 000 diváků. Utkání z mužské Tipsport Superligy také vysílá pravidelně ČT Sport.

Mužská i ženská reprezentace patří do čtveřice nejlepších světových týmů, kam také patří Švédsko, Finsko a Švýcarsko. Naše týmy se pravidelně účastní euro floorball tour, kde se utkávají právě tyto čtyři země (9).

2.2 Analýza obecného vnějšího okolí – SLEPT

Analýza SLEPT je zaměřena na analýzu faktorů, jimiž je firma ovlivňována z vnějšího okolí, zahrnuje faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické.

S – Sociální a společenské podmínky

Florbalový klub Panthers Otrokovice patří k nejstarším a největším ve Zlínském region. Aktuálně je to jediný klub v kraji hrající nejvyšší soutěž mužů. Tento klub má pověst jako rodinný klub s dlouho tradicí, který se opírá hlavně o své odchovance.

Otrokovice jsou také známé svoji fanouškovskou základnou, která je v regionu veliká. Klub se nachází na západní hranici kraje, kde se kolem něj nachází několik menších klubů, jako je Holešov, Zlín, Počenic, Uherský Brod a další. Mezi hlavní fanoušky a návštěvníky služeb (utkání, sociální sítě, webů) patří hlavně obyvatelé Otrokovic a pak spoustu dalších lidí z nedalekého okolí, kterými jsou buď rodiče hráčů mládeže Otrokovic nebo florbalisté hrající za kluby z tohoto kraje. Jelikož je tento klub jediný, který v daném regionu hraje nejvyšší mužskou soutěž, tak musí spoustu jeho fanoušků cestovat i několik desítek kilometrů na utkání.

L – Legislativní prostředí a podmínky

Z legislativního pohledu jsou pro klub důležité legislativy sponzoringu, který patří ke nejdůležitějším typům financování.

Podle Ústavy české legislativy rozeznáváme dvě formy sponzoringu:

- 1) Sponzoring na základě smlouvy o poskytnutí reklamy na základě obchodního zákoníku. Příjemce sponzorského příspěvku poskytuje sponzorovi po určitou dobu reklamu nebo jiné protivýkony směřující do oblasti komunikace a marketingu. Ve sportu jedná především o prodej reklamy (8).

- 2) Donátorství je bezúplatné nabytí majetku na základě právního úkonu. Dárce neočekává za dar žádnou protihodnotu. Řídí se zákonem o daních z příjmů č. 586/1992 Sb. Na základě tohoto zákona si může poplatník odečíst hodnotu darů od základu daně, pokud úhrnná hodnota darů ve zdaňovacím období přesáhne 2% ze základu daně nebo 1000 Kč. Nejvýše lze odečíst 10 % ze základu daně. U právnických osob je tato hodnota 2000 Kč a v úhrnu lze odečíst nejvýše 5 % ze základu daně (8).

E – Ekonomické faktory

Klub je plně závislý na sponzorských darech a příspěvcích od svých členů. Kromě toho dokáže vydělávat i peníze ze vstupného, které vybírá na zápasech A-týmu mužů, nebo na prodeji merchandisingu.

Sponzoři nabízejí týmu finanční prostředky, sportovní vybavení nebo jiné služby. Tým na oplátku prezentuje reklamu sponzora na dresech, oblečení nebo různými formami na podporu prodeje (8).

Mužský florbalový tým nese název Hu-Fa Panthers Otrokovice, jelikož jeho generálním sponzorem je Hu-Fa Dental. Zároveň tým sponzoruje společnost Salming, která týmu poskytuje florbalové oblečení a vybavení. Kromě těchto dvou sponzorů, kteří cílí hlavně na A-tým mužů, tak klub sponzorují tyto společnosti:

- Město Otrokovice
- Carbounion Bohemia
- Instalatér Zlín s.r.o.
- Geostav
- Zlínský kraj
- Vyprodejsklaru.eu
- Sored Zlín s.r.o.
- Pompa.cz
- Matchball
- Z Studio
- Restaurace Maxima
- Šped-Trans
- Pingu
- Elgas Zlín s.r.o.

- Eflorbal.cz
- Keron auto
- Carbosped
- Metal PS
- Bukocel
- Bukóza
- Zelená Země
- Transport Bau
- Sportovní podlahy Zlín

V rámci oslovování bývají sestavovány a nabízeny sponzorské balíčky. Pod tímto názvem se skrývá návrh protivýkonů, které může klub sponzorovi nabídnout. Je potřeba s předstihem připravit nabídku pro sponzora – návrh protivýkonů, které je sportovní manažer schopen ze strany své organizace bezprostředně nabídnout, a to jak na jeho celkové sponzorování, tak na sponzorování sportovní akce či družstva. Sponzorský balíček bývá písemně zpracován a náležitě oceněn. Cena se odvíjí od formy sponzorování (15).

P - Politické prostředí a podmínky

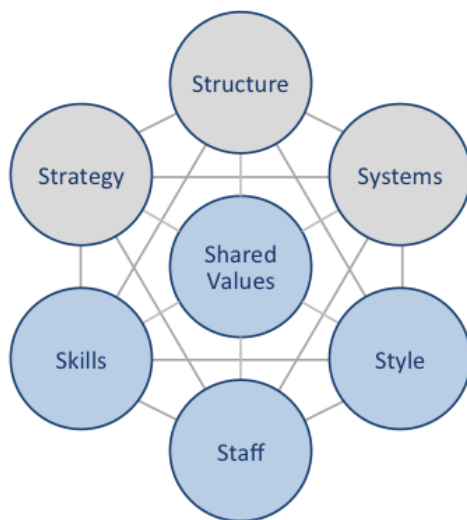
Stav politické situace patří mezi další faktory, které mohou ovlivnit chod klubu. Vzhledem k tomu, že město Otrokovice patří mezi největší sponzory klubu, tak kdyby nastala situace, že by klub přišel o takto důležitého sponzora, tak by měl problém s financováním. V současné době je situace příznivá, protože každým rokem příspěvek od města roste. Dalším důležitým sponzorem klubu je Zlínský kraj, který posílá dotace hlavně na mládež. Díky čemuž poté klub může vybírat menší členské poplatky od mládeže. Pokud by tyto příspěvky od Kraje nebyli, tak by museli rodiče sportovců více přispět do klubové kasy, což by mohlo přinést odliv několika nadějných hráčů do konkurenčních klubů.

T – Technologické

Vybavení klubu se skládá pouze z několika osobních počítačů, které využívají zaměstnanci ve vedení klubu. Mezi další důležité vybavení bez kterého se klub neobejde, jsou mantinely a branky.

2.3 Interní analýza – 7S faktorů dle Mc Kinseyho

Princip této metody spočívá ve skutečnosti, že každou firmu můžeme zobrazit jako množinu sedmi faktorů, které jsou vzájemně propojené a ovlivňují se.



Obrázek 10: McKinsey 7S Model (Zdroj: 12)

Faktory modelu můžeme rozdělit na tvrdé (první 3) a měkké (další 4) a znamenají (12):

1. Strategie (strategy):

Strategie společnosti si zakládá na kvalitní reklamě a propagaci klubu, pomocí a-týmu mužů, který hraje nejvyšší soutěž. Klub chce, aby se v průběhu následujících let vychovalo několik reprezentačních hráčů, muži hráli o přední pozice v Tipsport Superlize a celkového vnímání se strany zákazníků je vybudovat silnou značku s dlouholetou tradicí.

2. Struktura (structure):

Struktura klubu se dělí podle činností, které firma provádí. Jde o vedení klubu a sportovní činnost. Firma zaměstnává 10 lidí, z nichž se polovina stará o chod klubu a zbylých 5 o sportovní činnost. Prezident klubu obstarává řízení klubu a zajišťuje spolupráci se sponzory. V období sezóny si občas klub obstará pomocné pracovní síly, které fungují dobrovolně a nachází se u sportovní činnosti.

3. Systémy (systems):

Společnost nevyužívá žádné složitější moderní systémy počítačové technologie, což může působit jako slabina. Téměř veškeré informace jsou vedeny papírově, nebo v počítači v programech MS Office. Jediný informační systém, který klub používá je administrace webových stránek.

4. Styl (style):

V klubu převládá autoritativní styl řízení. Vzhledem k tomu, že zaměstnanců není mnoho, tak se prezident klubu podílí na všech činnostech firmy. Všechny věci spojené jak se sportem, tak s obchodem má na starost on. Jednotliví pracovní jsou odpovědní za správně a efektivně vykonanou práci.

5. Sdílení hodnot (shared values):

Vzhledem k tomu, že celý zaměstanecký tým má ke klubu už vybudovaný vztah, tak hodnoty, které se vytváří všichni sdílí společně. Sdílené hodnoty vyjadřují nejen zaměstanci, ale také všichni příslušníci klubu jak svým vystupování tak i svým chování. A to nejen na sportovních událostech, ale i v běžném životě.

6. Zaměstanci (staffs):

Pracovníky klubu můžeme rozdělit na interní (práce v kanceláři) a externí (práce v tělocvičně). Externí zaměstanci přicházejí do styku s interními pouze na společných setkáních, kde se snaží všichni zaměstanci sdílet vizi a posouvat klub dopředu stejným směrem.

7. Dovednosti (skills):

Klub neklade přehnané nároky na vzdělání, spíše je zde orientace na schopnosti a potenciální přínos pro klub. Klub má tu výhodu, že má ve svém působišti spoustu lidí, kteří se o klub zajímají, takže odsud mohou vybírat potenciální pracovníky. Jednou z dalších výhod je dlouholetá praxe prezidenta nejen v tomto prostředí, ale i v dalších podnikatelské činnosti, široké kontakty a přístup ke sponzorům.

2.4 Analýza současných webových stránek a elektronického obchodu

U analýzy webových stránek se podíváme ne její slabé místa a nedostatky, které mohou být z uživatelského hlediska. Nejdříve se zaměříme na home page, kde návštěvník tráví nejvíce času, a kde také získá nejaktuálnější informace. Postupně budou zde uvedeny nedostatky jednotlivých podstránek včetně elektronického obchodu. Na závěr analyzujeme responzivitu webu, protože podle nejnovějších průzkumů nejvíce návštěvníků navštěvuje web z mobilních zařízení.

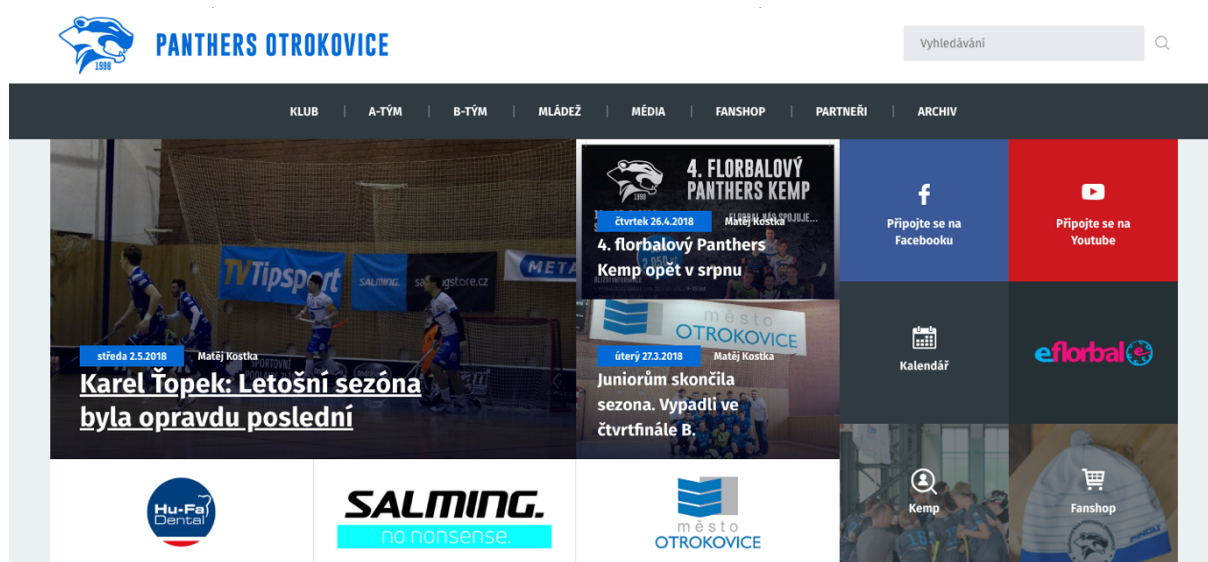
2.4.1 Home page

Úvodní stránka neboli home page aktuálně uvádí velké množství informací, přičemž některé z nich jsou zde uváděny dvakrát. Jsou to tabulky mládežnických celků, které jsou uvedeny jak v centru mládeže, tak i mezi tabulkami mužských týmů.

V záhlaví stránek je menu, které má celkem dost položek. Navíc některé u některých názvů není na první pohled poznat, co se pod nimi zkrývá a to může být pro návštěvníka matoucí. Jednotlivé položky bychom mohli sloučit a dát jim jednoznačnější název:

- Klub
- A-tým
- B-tým
- Mládež
- Média – sloučení podstránkou s archiv
- Fanshop
- Partneři

V úvodu home page jsou stránky rozděleny na tři pomyslné sloupce, přičemž první sloupec se zaměřuje na nejnovější článek, druhý nám zobrazuje předchozí článek a v posledním jsou umístěny odkazy na sociální sítě, kalendář, web sponzora eflorbal, fanshop a informace k letnímu kempu. Kromě těchto všech informací jsou zde ještě uvedeni tři nejdůležitější sponzoři klubu a to Hu-Fa dental, Salming a město Otrokovice. Opět je zde spousta informací na velmi malém prostoru, přičemž u některých není potřeba aby měli takto velký prostor. Například sociální sítě, mohou být umístěné do záhlaví stránek formou malých ikon s odkazem.



Obrázek 11: Úvod stránek Panthers Otrokovice (Zdroj: www.panteri.cz)

Po této úvodní části následuje výpis odehraných nebo blížících se utkání A-týmu mužů včetně místa a času, přičemž hned pod nimi jsou předchozí články a odkaz na archiv článků. Další dvě části jsou odděleny reklamou na florbalové akce podpořené fotky hráčů. Tyto části jsou opět rozděleny do tří pomyslných sloupců, takže orientace pro uživatele je velmi jednoduchá. První část patří aktualitám týkajícího se celého klubu, tabulek týmů a ankety pro návštěvníky. Druhá část je věnována především klubové mládeži.

V závěru úvodní stránky webu je náhled na jednotlivé produkty z fanshopu, mezi kterými ovšem nelze listovat, následovanými výčtem jednotlivých sponzorů, ať už klubu nebo i nejvyšší soutěže mužů.

2.4.2 Podstránky webu

Jednotlivé podstránky webu jsou dobře popsány a obsahují informace, které by tam měli být. Jedinou špatnou věcí je rozcestník umístěný v pravé části všech podstránek, což není zrovna správná volba. Protože každý člověk je zvyklý číst zleva doprava, tak se nejdříve dívá na informace v levé části. Pokud umístíme rozcestník doprava, tak bude uživatelem přehlížen, protože ten ho ani nemusí zaregistrovat a to z důvodu, že všechny informace, které hledal, tak již našel v levé části.

KLUB

A-TÝM

B-TÝM

MLÁDEŽ

MÉDIA

FANSHOP

PARTNEŘI

ARCHIV

Zápasy » Tipsport Superliga 2017/2018

Zobrazení: [jen výsledky](#) - [statistiky](#) - [pouze doma](#) - [pouze venku](#) - [vše](#)

	2.kolo, neděle 3.9.2017 Česká Lípa - Otrokovice	2:8
	5.kolo, čtvrtek 28.9.2017 ML Boleslav - Otrokovice	9:4
	6.kolo, sobota 30.9.2017 Znojmo - Otrokovice	1:5
	8.kolo, neděle 15.10.2017 Sparta - Otrokovice	3:2
	10.kolo, sobota 28.10.2017 Ostrava - Otrokovice	3:2p
	11.kolo, pondělí 13.11.2017 Liberec - Otrokovice	4:7

A-Tým

- [Soupiska](#)
- [Zápasy](#)
- [Statistiky](#)
- [Tabulka](#)
- [Marodka](#)
- [Změny v kádru](#)
- [Realizační tým pro A-tým](#)

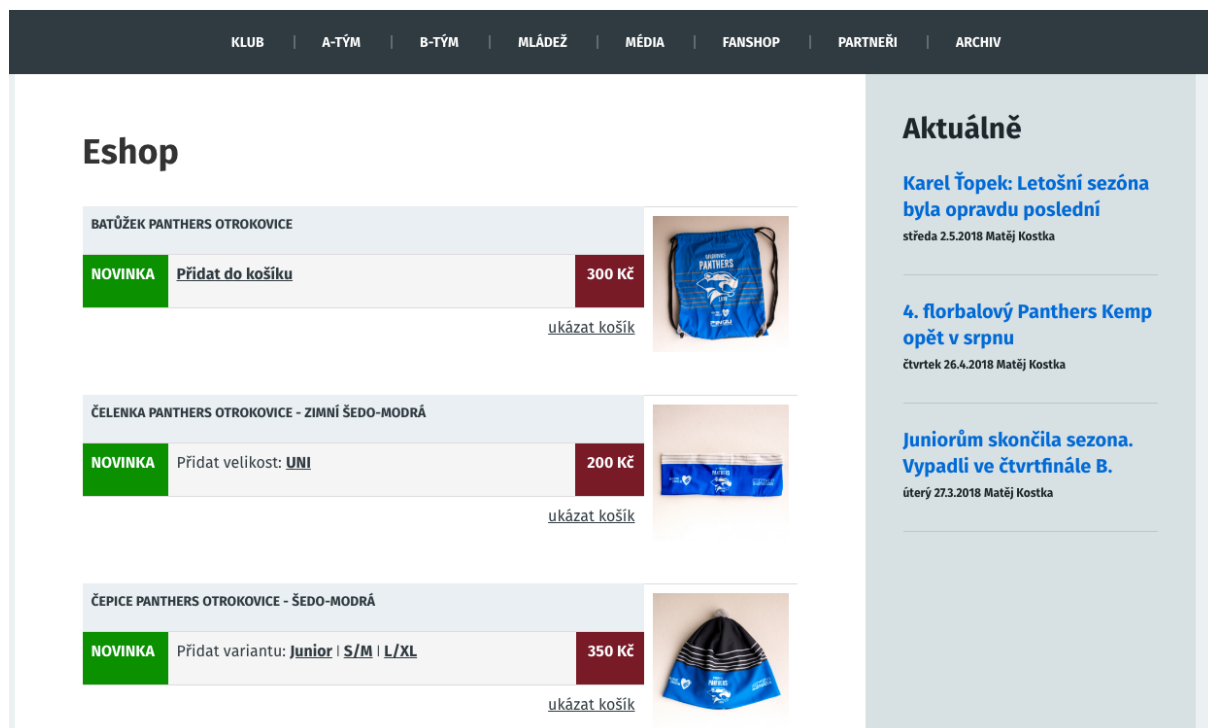
Sezona

- [Pohár České pojišťovny 2017/2018](#)
- [Tipsport Superliga 2017/2018](#)
- [Pohár České pojišťovny 2016/2017](#)
- [Extraliga 2016/2017](#)

Obrázek 12: Podstránka webu Panthers Otrokovice (Zdroj: www.panteri.cz)

2.4.3 Fanshop

Aktuální podoba fanshopu působí lehce staromódně, protože neodpovídá nejnovějším trendům, kdy je důraz kladen převážně na fotografie produktu, což zde není. V pravé části jsou umístěny aktuální články, které ovšem pro uživatele na této podstránce nejsou vůbec podstatné.



Obrázek 13: Fanshop (Zdroj: www.panteri.cz)

Pro zařazení produktu do košíku budete přesměrováni na novou stránku, kde se nachází nákupní košík, který je zcela jednoduchý, ale ne příliš uživatelsky přívětivý, protože se nachází na separátní stránce. Zde by bylo vhodnější košík zahrnout jako součást webu.

Nákupní košík

Důležité informace

Nejme plátcí DPH! Poštovné činí 120,- Kč.
Při osobním odběru na zápasech Superligy neplatíte nic.
Objednané zboží dodáváme do 1 týdne.
Dresy dodáváme do 2 týdnů.

Zavřít okno Položka Čepice Panthers Otokovice byla přidána do košíku.

Nyní můžete vyplnit údaje a odeslat objednávku, nebo okno [zavřít](#) a vybrat si v katalogu další produkty.

Položka	Popis	Varianta	Cena	průč
Batůžek Panthers Otokovice			300 Kč	smaž
Čelenka Panthers Otokovice	Zimní šedo-modrá	UNI	200 Kč	smaž
Čepice Panthers Otokovice	Šedo-modrá	S/M	350 Kč	smaž

Celková cena objednávky je 850 Kč a bude k ní připočítáno poštovné České pošty.

Odeslat závaznou objednávku uvedeného zboží:

Jméno a příjmení:

Telefon:

Email:

Způsob doručení: ☒ Pošta ☐ Osobní odběr

Adresa pro doručení:

Poznámka:

Obrázek 14: Nákupní košík (Zdroj: www.panteri.cz)

2.4.4 Responzovita webu

Responzivita stránek je funkční, takže dostupnost z mobilních zařízení je přívětivá. Ovšem vzhledem k tomu, že například home page obsahuje spoustu informací, tak v responzivní verzi je skrolování na stránce příliš dlouhé a některé části jsou až příliš velké. U fanshop nastává problém, že fotografie jednotlivých produktů jsou velmi špatně viditelné.



Obrázek 15: Fanshop mobilní verze (Zdroj: www.panteri.cz)

2.5 SWOT Analýza

Následující tabulky je shrnutím nejdůležitějších bodů analýzy současného stavu, tedy výsledků vnější a vnitřní analýzy společnosti Florbalový Klub Panthers Otrokovice, a.s. Jedná se o SWOT analýzy, která nám jasně prezentuje a také definuje silné a slabé stránky firmy a její možné příležitosti a hrozby do budoucna.

Tabulka 10: SWOT analýza společnosti Florbalový Klub Panthers Otrokovice, z.s. (Zdroj: vlastní)

SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI

	Silné stránky (strength)	Slabé stránky (weaknesses)
Vnitřní prostředí	• Loajální zaměstnanci • Kvalita nabízených služeb • Silná značka v oboru • Vstřícný přístup k fanouškům • Podpora členů klubu • Vstřícný přístup ke sponzorům • Program pro fanoušky během utkání	• Nedostatečná webová propagace • Kvalifikace zaměstnanců • Nedostatečná marketingová propagace • Nabídka služeb pro sponzory • Nabídka merchandasingu pro fanoušky • Zastaralý elektronický obchod

	Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
Vnější prostředí	• implementace nových metod marketingu a webové propagace • implementace nového elektronického obchodu • implementace nových služeb pro sponzory • Školení zaměstnanců • Nábor nových zaměstnanců • Zvětšení nabídky merchandasingu	• Nedostatek zaměstnanců • Nepříznivá městská politika • Nedostatek finančních prostředků • Odliv důležitých sponzorů • Sestup klubu do nižší soutěže • Odliv fanoušků a členů klubu

2.5.1 Silné stránky

- *Loajální zaměstnanci.* Všichni pracovníci, kteří pro klub pracují, tak jsou s ním spjatí dlouhodobě. Většinou se jedná buď o klubové příslušníky nebo velmi blízké osoby členů klubu. Mají tedy ke klubu velký vztah, proto to pro ně není pouhá práce.
- *Kvalita nabízených služeb.* Klub nabízí sport jako zábavu pro lidi, kteří jej chtějí vidět. Vzhledem k tomu, že mužský a-tým hraje nejvyšší soutěž v Česku a patří mezi týmy, které každý rok hrají play-off, tak nabízí výsledný produkt na vysoké úrovni.
- *Silná značka v oboru.* Značka Panthers Otrokovice, patří mezi nejsilnější a nejznámější florbalové značky nejen ve Zlínském kraji, ale také v celorepublikovém měřítku. Je to dáno také tím, že muži se objevují minimálně třikrát ročně v televizních utkáních.
- *Podpora členů klubu.* Vzhledem k velikosti samotného klubu, tak bez podpory samotných členů by to nešlo. Všichni členové chtějí, aby klub fungoval na co nejlepší úrovni, proto mnohdy pomáhají s úkoly týkajícími se klubu samotného.
- *Vstřícný přístup ke sponzorům.* Ke všem sponzorům, které klub má se snaží přistupovat s maximální vstřícností. Nejen kvůli penězům, ale také proto, aby tato vzájemná spolupráce fungovala mnoho dalších let. Jde o vytvoření nejen finanční spolupráce, ale také lidské.
- *Program pro fanoušky během utkání.* Klub se snaží, aby fanoušci se měli čím bavit také mezi jednotlivými třetinami. Na každém utkání proto bývá doprovodný program. Během sezóny tak návštěvníci zápasů mohou vidět například mládežnické týmy, vystoupení aerobiku nebo břišních tanců či fotbalové freestyle vystoupení. Kromě vystoupení bývají o přestávkách soutěže pro fanoušky o hodnotné ceny.

2.5.2 Slabé stránky

- *Nedostatečná webová propagace.* Současné klubové webové stránky nejsou dostačující vzhledem k tomu, na jaké úrovni se klub nachází.
- *Kvalifikace zaměstnanců.* Zaměstnanci, kteří u klubu působí, tak nemají dostatek zkušeností s prací na svých místech a všichni pro klub pracují ve svém volném čase na částečný pracovní poměr, ke kterému mají hlavní pracovní poměr mimo klub.

- *Nedostatečná marketingová propagace.* Aktuální marketingová propagace se rok od roku lepší, ale bohužel je stále na amatérské úrovni.
- *Nabídka služeb pro sponzory.* Partnerů si klub váží, ale mohl by přijít s inovativní nabídkou služeb, které by mohli sponzory zajímat.
- *Nabídka merchandasingu pro fanoušky.* Aktuální nabídka merchandasingu je velmi malá. Klub sice vytváří další předměty, ale ty v prodeji ještě nejsou.
- *Zastaralý elektronický obchod.* Elektronický obchod, který se nachází na webových stránkách je zastaralý a neobsahuje kvalitní obsah (foto) nabízených produktů.

2.5.3 Příležitosti

- *Implementace nových metod marketingu a webové prezentace* vytváří příležitost se zviditelnit, dát o sobě vědět širokému okoli a informovat potenciální zákazníky nebo sponzory o poskytování služeb.
- *Implementace nového internetového obchodu* souvisí jak s marketingem, tak i s webovou prezentací. Je potřeba, aby vývoj probíhal současně.
- *Implementace nových služeb pro sponzory* je důležitá k navázání co nejlepší spolupráce s novými, ale i stálým sponzory klubu. Pokud klub bude dobře pracovat se sponzory, tak nových bude přibývat a stávající mohou zvýšit své sponzorské dary.
- *Školení zaměstnanců* na jednotlivých pozicích bude sloužit ke lepšímu celkovému fungování klubu.
- *Nábor nových zaměstnanců* v tomto případě nebude možná ani potřeba, ale minimálně je potřeba současné zaměstnance, kteří se starají o chod klubu, zaměstnant na plný pracovní poměr.
- *Zvětšení nabídky merchandasingu* souvisí také s marketingovou propagací klubu. Zvětšení nabídky znamená, také větší možnost prodeje předmětů s logem klubu, které mohou fanoušci nosit a dělat tak klubu větší reklamu ve společnosti.

2.5.4 Hrozby

- *Nedostatek zaměstnanců.* Vzhledem k tomu, že už v současné době má klub nízký počet zaměstnaných lidí, tak odchod důležitých členů týmu během sezóny by znamenal velké problémy v chodu klubu.

- *Nepříznivá městská politika.* Pokud by se politici ve městě Otrokovice rozhodly, že nebudou nadále podporovat v takové míře florbalový klub, tak by to mohlo znamenat velký odliv potřebných financí.
- *Nedostatek finančních prostředků.* Může se stát, že klub nebudeme mít dostatečný počet finančních prostředků pro jeho chod, tak může skončit.
- *Odliv důležitých sponzorů* by byl pro klub téměř katastrofální, protože sportů je v dnešní době spousta a ztráta několika sponzorů by znamenala najít nové, což ve sportovní konkurenci není vůbec snadné.
- *Sestup do nižší soutěže* a-týmu mužů by mohl znamenat odliv fanoušků a zájem sponzorů o investici, takže vynaložené investice by mohli být k ničemu.
- *Odliv fanoušků a členů klubu.* Klub je závislý nejen na sponzorech, ale také i na svých členech a fanoušcích. Pokud by klub neměl dostatek členů v jednotlivých mládežnických kategoriích, tak by nemohl a-tým mužů hrát nejvyšší soutěž, tudíž by tu byl velký odliv sponzorů.

3 Návrh řešení a přínos návrhů řešení

3.1 Popis a charakteristika projektu

Předmětem projektu je vybudování a nasazení nových webových stránek Florbalového Klubu Panthers Otrokovice, z.s. Klub, jehož vznik se datuje k roku 1998, chce zlepšit svou komunikaci a prezentaci. K tomu, aby se to podařilo potřebují vyvinout nový web, který by měl být atraktivní a měl by držet krok se současnými trendy. Prostřednictvím tohoto webu chtějí zlepšit lepší komunikaci směrem k fanouškům a členům klubu.

Klub požaduje, aby zřizované internetové stránky sloužili nejen k prezentaci obsahující informace o oddílu, jeho historii a aktuální výsledky, ale také, aby obsahovali jednoduchý elektronický obchod. Další věc, kterou oddíl požaduje je jednoduchý komunikační model pro jednotlivé týmy. Web by měl být tedy celý administrovatelný a obsahovat redakci pro přidávání článků.

Webové stránky budou využívány nejen pro prezentaci aktuálních informací jednotlivých družstev, ale budou obsahovat veškeré informace o hráčích a týmech. Klub zde bude také prezentovat své sponzory a sponzory Superligy. V neposlední řadě web bude sloužit k prodeji merchandisingových předmětů.

Hlavním cílem navrhovaného řešení projektu je kompletní zpracování webových stránek od návrhu až po samotnou realizaci. Jako první se musí zpracovat návrh řešení, rozhodnout jakou formou bude projekt zpracován a kdo daný projekt realizuje. Zadavatelem a konzultantem je prezident klubu, který na tento projekt uvolňuje peníze z klubové pokladny. Vzhledem k tomu, že v klubu nepůsobí nikdo, kdo by byl schopen se podílet na tvorbě webových stránek, tak je třeba zajistit spolupráci s příslušnými odborníky. Vyberou se externí dodavatelé řešení, se kterými budou konzultovány jednotlivé kroky projektu a požadavky na řešení. Dále se bude jednat o kalkulaci a o době realizace projektu.

Samotnou realizací ovšem projekt nekončí. Do budoucna bude potřeba web nadále vyvíjet a aktualizovat, proto je potřeba zabezpečit i následnou spolupráci s externími pracovníky, pro udržení správného chodu webových stránek a elektronického obchodu. Důležité také bude zaškolení zaměstnanců klubu, kteří se budou o správu webu starat.

3.2 Identifikační listina projektu

Tabulka 11: Identifikační listina projektu (Zdroj: vlastní)

Název projektu:	Webové stránky a elektronický obchod Florbalového Klubu Panthers Otrokovice, z.s.
Zadavatel projektu:	Florbalový Klub Panthers Otrokovice, z.s.
Záměr projektu:	Zvýšení počtu návštěvníků, rozšíření komunikačního a distribučního kanálu směrem k zákazníkům
Cíl projektu:	Vytvoření funkčních webových stránek a elektronického obchodu pro Florbalový Klub Panthers Otrokovice, z.s.
Plánované náklady:	85.000 - 105.000 Kč
Termín zahájení:	1. června 2018
Termín ukončení:	16. září 2018
Vedoucí projektu:	Bc. Matěj Kostka
Garant projektu:	Florbalový Klub Panthers Otrokovice, z.s.
Časové milníky projektu:	Zahájení projektu – 1. 6. 2018
	Sestavení projektového týmu – 6. 7. 2018
	Dokončení návrhu stránek – 20. 7. 2018
	Schválení návrhu stránek – 25. 7. 2018
	Dokončení grafického návrhu stránek – 9. 8. 2018
	Schválení grafického návrhu stránek – 16. 8. 2018
	Dokončení programování stránek – 20. 9. 2018
	Testování stránek – 27. 9. 2018
	Spuštění stránek – 11. 10. 2018
	Ukončení realizační fáze – 29. 10. 2018
	Ukončení projektu – 30. 10. 2018

3.3 Logický rámec

Tabulka 12: Logický rámec (Zdroj: vlastní)

	Popis	Objektivně ověřitelný ukazatel	Způsob ověření	Předpoklady/Rizika
Záměr	1. Zvýšení počtu zákazníků 2. Zvýšení tržeb 3. Zlepšení komunikace s fanoušky	1. Zvýšení počtu návštěvníků o 20% 2. Růst tržeb o 15% 3. Získání nových fanoušků o 20%	1. Statistiky počtu návštěvníků 2. Počet objednávek v e-shopu 3. Větší počet fanoušků na utkáních	
Cíl	Vytvoření webových stránek a elektronického obchodu pro firmu Florbalový Klub Panthers Otrokovice, z.s.	Funkční webové stránky a elektronický obchod	Testování provozu a funkčnosti webu a elektronického obchodu	Zaměstnanci jsou proškoleni pro práci s webem a elektronickým obchodem. Zákazníci navštěvují nový web a nakupují přes elektronický obchod
Konkrétní výstupy	1. Sestavení projektového týmu 2. Návrh webu a e-shopu 3. Vytvoření webu a e-shopu 4. Spuštění webu a elektronického obchodu 5. Marketing elektronického obchodu	1. Projektový tým sestaven 2. Návrh webu a e-shopu vytvořen 3. Web a e-shop vytvořen 4. Funkční web a elektronický obchod 5. Registrace webu a e-shopu ve web vyhledávačích, jeho propagace	1. Kontrola smlouvy projektu 2. Kontrola návrhů webu a e-shopu 3. Kontrola vytvořeného webu a e-shopu 4. Testování funkčnosti webu a elektronického obchodu 5. Kontrola web katalogů, vyhledávání klíčových slov	1. Nalezení vhodného dodavatele 2. Zakomponování všech požadavků do návrhu webu a e-shopu 3. Vytvoření webu a e-shopu podle schválených návrhů 4. Zaměstnanci jsou proškoleni pro práci s webem a elektronickým obchodem 5. Registrace je hotová a SEO funkční

Klíčové aktivity	1.1. Konání výběrového řízení na dodavatele 1.2 Výběr vhodného dovatele 2.1 Návrh funkčnosti 2.2 Návrh grafiky 3.1 Naprogramování e-shopu 3.2 SEO optimalizace 4.1 Naplnění webu a e-shopu daty 4.2 Testování webu a e-shopu 4.3 Spuštění webu a e-shopu 5. Propagace webu a školení zaměstnanců	1.1 Příplatek ke mzdě 3000 Kč prezidentovi klubu za každý měsíc práce na projektu 1.2 Částka do 1 500 Kč 2.1 Částka do 15 000 Kč 2.2 Částka do 20 000 Kč 3.1 Částka do 15 000 Kč 3.2 Částka do 4 500 Kč 4. Částka do 8 000 Kč 5. Částka do 10 000 Kč	1. 6. června 2018 – 6. července 2018 dodavatelem 2. 7. července 2018 – 16. srpna 2018 3. 17. srpna 2018 – 20. září 2018 4. 21. září 2018 – 11. října 2018 5. 12. října 2018 – 15. října 2018	1. Získání spolehlivých dodavatelů 2. Správné návrhy webu a e-shopu 3. Funkční web a elektronický obchod 4. Úspěšné naplnění webu daty 5. Správně mířená propagace a proškolení zaměstnanců
-------------------------	---	---	--	---

3.4 Časové plánování projektu

Začátek realizace projektu je stanoven na 1. června 2018. Plánované ukončení projektu je stanoveno na 16. září 2018.

3.4.1 Hierarchická struktura činností projektu

1. Sestavení zadání projektu
2. Sestavení projektového týmu
3. Schůzka s dodavateli
4. Systémový návrh stránek
5. Grafický návrh stránek
6. Programování stránek
7. Naplnění stránek daty
8. Testování stránek
9. Spuštění webu do provozu
10. Zaškolení pracovníků
11. Zajištění web marketingu
12. Konečná fakturace
13. Uzavření projektu

3.4.2 Dílčí činnosti

1. Sestavení zadání projektu

Na začátku celého projektu zadavatel definuje cíle a funkce pro vznikající webovou prezentaci s elektronickým obchodem, také s jeho představami a kritérii, které by měli splňovat. Všechny tyto náležitosti poté předloží dodavateli. Zadavatelem projektu je prezident klubu. Z tohoto zadání následně budou vycházet další činnosti projektu.

2. Sestavení projektového týmu

Jedním z prvních kroků při samotné realizaci projektu tvorby webových stránek a elektronického obchodu bude sestavení projektového týmu. Vybraný projektový tým bude zodpovídat za zahájení projektu, průběh projektu, také realizaci a samotné ukončení projektu. Projektový tým bude tvořit prezident Florbalového Klubu Panthers Otrokovice, z.s., který bude povolánou osobou ze strany zadavatele za celý projekt. Bude diskutovat s dodavatelem a schvalovat veškeré rozhodnutí a dílčí kroky, které se budou projektu týkat. Vzhledem k tomu, že klub nemá dalšího zaměstnance, který by mohl nějak výrazně ovlivnit tvorbu webové prezentace, tak musí zahájit spolupráci s externím dodavatelem. Jde hlavně o odborníky zabývající se tvorbou a grafickým zpracováním webových stránek či elektronických obchodů. V neposlední řadě to jsou odborníci také na marketigovou propagaci. Prezident společně s výkoným výborem vybere vhodné dodavatele, jejichž výběr bude trvat přibližně čtyři pracovní dny.

Jakmile budou vybráni dodavatelé, tak bude potřeba si s nimi zajistit schůzku, kde se projednají veškeré body projektu.

3. Schůzka s dodavateli

Schůzka s dodavateli slouží především k tomu, aby zde byly definovány a projednány jednotlivé požadavky zadavatele. Dodavatelé budou informováni o celé koncepci projektu, také se seznámí s jednotlivými kroky, které budou vést k realizaci webových stránek s elektronickým obchodem. Kromě samotného zadání projektu, bude také možnost pro dodavatele konzultovat jednotlivé dílčí části projektu. Projekt se bude posuzovat z finanční stránky, kdy zadavatel má plán s určitými náklady projektu. Nabídky dodavatelů, které výrazně budou převyšovat předpokládnou cenu projektu, budou s velkou pravděpodobností zamítnuty. Tato činnost obsahuje 5 dní časovou rezervu.

Z možných dodavatelů, se kterými byla schůzka, se vybere jeden nejvhodnější. S tímto dodavatelem budou následně probrány smluvní podmínky a poté podepsána smlouva. V této smlouvě se dodavatel zaváže k vytvoření webových stránek s elektronickým obchodem dle požadavků zadavatele.

Po podepsání smlouvy se obě stranou na jednotlivých termínech projektu.

4. Systémový návrh stránek

Jako první činnost dodavatele bude zpracování systémového návrhu stránek. V této části sestaví návrh funkčnosti a strukturu systému. Návrh bude obsahovat Data Flow Diagram, objektový diagram a další. Dodavatel také vytvoří wireframy (drátěné modely) jednotlivých stránek webu včetně samotné administrace. V nich se bude hledat nejvhodnější řešení webu:

- Zpracování jednotlivých stránek a podstránek webu
- Administrátorská část systému
- Práva uživatelů
- Produktový katalog
- Nákupní košík
- Správa objednávek
- Správa článků
- Správa tabulek
- Správa fotek
- Správa soupisek
- Interní vyhledávání

Tyto návrhy se následně předloží zadavateli ke schválení, a poté mohou být opraveny či doplněny dle připomínek.

5. Grafický návrh stránek a elektronického obchodu

Po schválení drátěných modelů a funkčnosti webu bude na řadě grafické zpracování. Designér nejdříve vytvoří hlavní stránky webu, tedy home page a některé podstránky, v několika verzích, ze kterých si zadavatel vybere jednu, kterou schválí. Dle tohoto schválení bude vytvořen kompletní grafický návrh stránek jak v desktopové, tak i v mobilní verzi.

Tento návrh bude opět předložen klientovi ke schválení. Může se stát, že zadavatel bude požadovat přepracování nebo úpravy některých částí webu.

Jakmile bude grafický návrh finálně schválen, tak už následuje samotné programování.

6. Programování stránek

Programátor bude vycházet ze schváleného a systémového návrhu, podle kterého naprogramuje webové stránky společně s internetovým obchodem. Do programování také spadá vytvoření stránek v jazycích html, php, scs, tvorba a naplnění databázových tabulek. Dále bude potřeba vytvořit funkčnost elektronického obchodu, tím je myšlena možnost vkládání zboží, editace a mazání. Dané zpracování musí obsahovat všechny požadované funkce, které byli zpracované a schválené v návrzích.

Po dokončení dodavatel předloží hotový produkt zadavateli. Ten bude mít možnost vyjádřit se k danému řešení a případně navrhnout nějaké změny. Programátor následně opraví nebo provede změny a dokončí webové stránky, které předá ke spuštění.

V poslední fázi projde web SEO optimalizací, která zajistí úspěšnou vyhledatelnost stránek včetně elektronického obchodu v nejpoužívanějších internetových vyhledávacích typu Google nebo Seznam.cz.

7. Naplnění stránek daty

K naplnění stránek daty je vázán dodavatel, kterému zadavatel poskytne veškerá potřebná data a informace k jednotlivým částím webu. Dodavatel naplní databázi stránek nabízeným sortimentem elektronického obchodu včetně obrázků, popisu ceny a statusu zboží. Dále také naplní soupisky a tabulky jednotlivých družstev. A v neposlední řadě naplní web texty a logy jednotlivých sponzorů.

Pro budoucí plnění nebo výměnu dat webu bude zaškolen jeden ze zaměstnanců Florbalového Klubu Panthers Otrokovice, z.s. Tato činnost bude plně navazovat na krok č. 6.

8. Testování stránek

Než se stránky spustí k ostrému provozu, tak je pro dokončení implementace jednotlivých funkcí zásadní otestovat jejich funkčnost. Během jednoho pracovního týdne bude tedy dodavatel testovat kompletní provoz stránek, pro vychytání a vyladění nedostatků, které mohou nalézt.

9. Spuštění webu do provozu

Po otestování a vyladění všech nedostatků se stránky překloupí z testovacího režimu do ostrého provozu, kdy již budou k dispozici pro širokou veřejnost. Webové stránky budou umístěny na původním webhostingu, které pracovníci v případě potřeby mohou rozšířit.

Časová rezerva pro činnosti začínající programováním až po samotné spuštění ostrého provozu činí 4 pracovní dny.

10. Zaškolení zaměstnanců

Před spuštěním ostrého provozu webu budou zaměstnanci Florbalového Klubu Panthers Otrokovice, z.s., kteří se budou starat o správu webu zaškoleni. Toto školení se bude týkat především plněním a úpravou dat webových stránek. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci, kteří se budou starat o správu webu, budou mít také na starost zajištění marketingové propagace, tak činnost bude probíhat současně s činností zajištění web marketingu.

11. Zajištění web marketingu

Jednou z důležitých součástí k získání návštěvníků webu a zákazníků elektronického obchodu je i správná propagace na internetu. Tu lze zajistit správně cílenou reklamou, další možností je jeho registrace v internetových katalozích produktů. Vzhledem k tomu jakou mají v dnešní době sílu sociální sítě, tak samotná propagace na těchto sítích může být mnohem platnější než reklama na internetu. Důležitou součástí tedy bude i propagace jak webu tak elektronického obchodu na sociálních sítích jako jsou Facebook, Instagram, Twitter a další. V současné době má klub na těchto sítích vytvořené profily, na kterých bude potřeba nové produkty prezentovat. Základní funkce jsou u těchto služeb jsou zdarma, ale pro oslovení vyššího množství zákazníků jsou tyto služby placené.

12. Konečná fakturace

V předposlední fázi projektu dojde k vyfakturování dané zakázky dodavatelem se splatností do 14 kalendářních dnů. Tento krok je ovšem podmíněn dokončením a úspěšným spuštěním funkčních webových stránek a elektronického obchodu pro Florbalový Klub Panthers Otrokovice, z.s. Klub se může také dohodnout s dodavatelem na další spolupráci a to v podobě údržby webu a elektronického obchodu.

13. Ukončení projektu

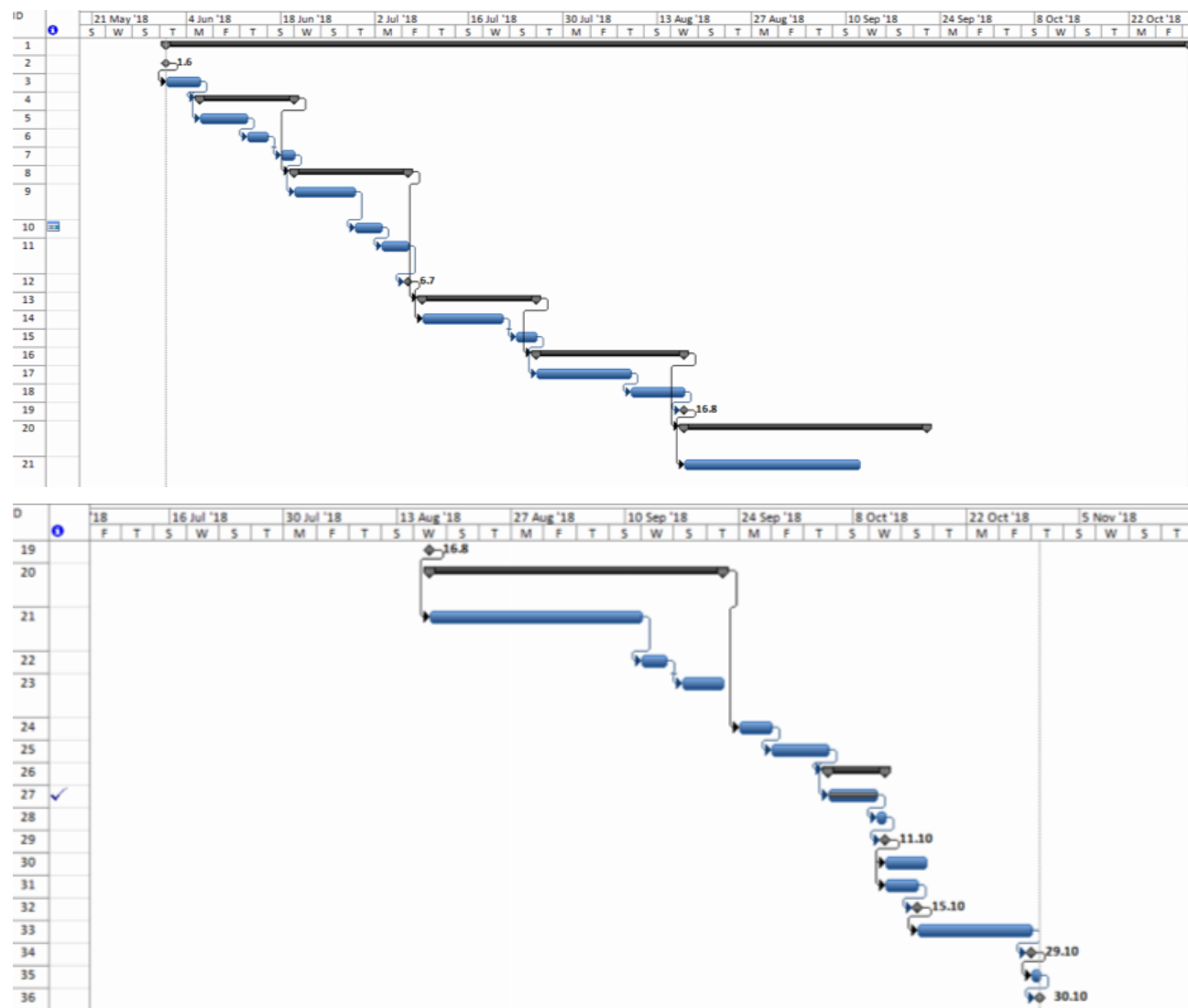
Poslední fáze projektu, ve které jsou veškeré činnosti na realizaci projektu ukončeny. Může se tedy přistoupit k vyhodnocení úspěšnosti odvedené práce. Hodnocení úspěšnosti provede hlavně prezident klubu, který se jako jediný podílel na všech fázích projektu a může tedy porovnat výsledek s plánem. Zda je s jeho výsledkem spokojen a zda se z jeho průběhu poučí do budoucna. Jestli projekt splnil svůj účel, se ukáže až po delší době samotného provozu.

3.4.3 Časový harmonogram projektu

V následující tabulce je zachycena hierarchie všech činností projektu spolu s délkou jejich trvání, včetně hlavních milníků projektu, které mají délku trvání T rovnu nule. Jednotlivé činnosti jsou již popsány v předchozí kapitole. Délka trvání T jednotlivých činností je vypočítána pomocí metody PERT. Poslední sloupec udává činnosti, které předcházejí činnostem prvního sloupce.

Tabulka 13: Hierarchie činností projektu s délkou jejich trvání (Zdroj: vlastní)

Č.	Název činnosti	o	m	p	T	Předchozí	rozptyl	směr. odchylka
	<i>Zahájení projektu</i>	0	0	0	0		0,00	0,00
A	Sestavení zadání	2	3	4	3	-	0,11	0,06
	Sestavení projektového týmu	5	9	13	9		1,78	0,22
B	Vyhledání dodavatelů	3	5	7	5	A	0,44	0,11
C	Výběr vhodných dodavatelů	1	2	3	2	B	0,11	0,06
D	Zajištění schůzky s vybranými dodavateli	1	2	3	2	C	0,11	0,06
	Schůzka s dodavateli	7	13	19	13		4,00	0,33
E	Jednání s dodavateli o podmínkách + rezerva	3	7	10	7	D	1,36	0,19
F	Předběžná kalkulace projektu dodavateli	1	2	3	2	E	0,11	0,06
G	Projednání podmínek a uzavření smluv s dodavatelem	3	4	4	4	F	0,03	0,03
	<i>Projektový tým sestaven</i>	0	0	0	0		0,00	0,00
	Systémový návrh stránek	6	13	19	13		4,69	0,36
H	Vytvoření WF pro web a e-shop	5	10	15	10	G	2,78	0,28
I	Schválení WF	1	3	4	3	H	0,25	0,08
	Grafický návrh elektronického obchodu	12	16	20	16		1,78	0,22
J	Zpracování grafických návrhů	7	10	13	10	I	1,00	0,17
K	Schválení návrhů + časová rezerva	5	6	7	6	J	0,11	0,06
	<i>Návrh elektronického obchodu vytvořen</i>	0	0	0	0		0,00	0,00
	Programování za použití zvolených technologií	19	25	31	25		4,00	0,33
L	Naprogramování webu a elektronického obchodu	15	18	20	18	K	0,69	0,14
M	Schválení aplikace	1	3	4	3	L	0,25	0,08
N	SEO optimalizace	3	5	7	5	M	0,44	0,11
O	Naplnění webu a elektronického obchodu daty	2	4	5	4	N	0,25	0,08
P	Testování webu	3	5	7	5	O	0,44	0,11
	Spuštění ostrého provozu	5	5	5	5		0,00	0,00
Q	Časová rezerva	4	4	4	4	P	0,00	0,00
R	Spuštění webu	1	1	1	1	Q	0,00	0,00
	<i>Implementace dokončena</i>	0	0	0	0		0,00	0,00
S	Zaškolení zaměstnanců	2	3	4	3	R	0,11	0,06
T	Zajištění web marketingu	1	2	3	2	R	0,11	0,06
	<i>Marketing zajištěn</i>	0	0	0	0		0,00	0,00
U	Konečná fakturace	10	10	10	10	S, T	0,00	0,00
	<i>Realizační fáze ukončena</i>	0	0	0	0		0,00	0,00
V	Uzavření projektu	1	1	1	1	U	0,00	0,00
	<i>Ukončení projektu</i>	0	0	0	0		0,00	0,00



Graf 1: Gantův diagram (Zdroj: vlastní)

3.4.4 Časová analýza síťového grafu typu PERT

Následující časová analýza síťového grafu typu PERT je provedena převodem na deterministický model. Pro vzniklý model se provede časová analýza běžnými postupy metody CPM, které jsem zmínil v teoretických východiscích práce.

Díky metodě CPM odhalíme kritickou cestu projektu. Kritická cesta je nejdelší cesta mezi vstupem a výstupem projektu, která ovšem také představuje nejkratší možnou dobu pro jeho realizaci. Pokud u jednotlivých činností, ze kterých se skládá, dojde k prodloužení, tak se také prodlouží celková doba realizace projektu.

V následující tabulce jsou zachyceny výsledky pomocí metody PERT V prvním sloupci jsou jednotlivé činnosti projektu a ve druhém délka trvání činnosti T. Dále jsou v tabulce uvedeny sloupce obsahující časové hodnoty činnosti jako ZM (nejdříve možný začátek činnosti), Km (nejdříve možný konec činnosti), ZP (nejpozději přípustný začátek činnosti) a KP (nejpozději přípustný konec činnosti). Poslední sloupec RC představuje celkovou časovou rezervu činnosti.

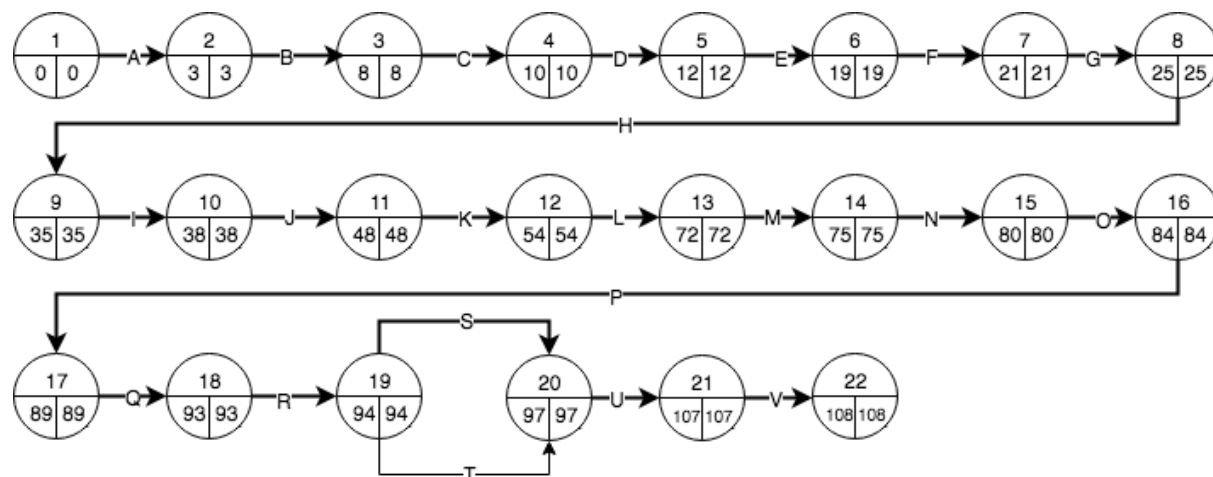
Tabulka 14: Výpočet kritické cesty projektu metodou CPM (Zdroj: vlastní)

			Časové hodnoty činností				Časová rezerva
Činnost	Uzly	Délka trvání T	ZM	KM	ZP	KP	RC
A	1 - 2	3	0	3	0	3	0
B	2 - 3	5	3	8	3	8	0
C	3 - 4	2	8	10	8	10	0
D	4 - 5	2	10	12	10	12	0
E	5 - 6	7	12	19	12	19	0
F	6 - 7	2	19	21	19	21	0
G	7 - 8	4	21	25	21	25	0
H	8 - 9	10	25	35	25	35	0
I	9 - 10	3	35	38	35	38	0
J	10 - 11	10	38	48	38	48	0
K	11 - 12	6	48	54	48	54	0
L	12 - 13	18	54	72	54	72	0
M	13 - 14	3	72	75	72	75	0
N	14 - 15	5	75	80	75	80	0
O	15 - 16	4	80	84	80	84	0
P	16 - 17	5	84	89	84	89	0
Q	17 - 18	4	89	93	89	93	0
R	18 - 19	1	93	94	93	94	0
S	19 - 20	3	94	97	94	97	0
T	19 - 20	2	94	96	95	97	1
U	20 - 21	10	97	107	97	107	0
V	21 - 22	1	107	108	107	108	0

Z tabulky plyne, že pravděpodobná kritická cesta projektu prochází uzly: A – B – C- D – E – F – G – H – I – J – K – L – M – N – O – P – Q – R – S – U – V. Odhad středního trvání projektu je roven trvání kritické cesty – 108 pracovních dnů. Je to nejkratší možná doba realizace projektu. Tato doba nezahrnuje žádnou časovou rezervu, a proto je potřeba jednotlivé činnosti neustále kontrolovat. Jakékoliv jejich zdržení přinese časové prodloužení projektu.

Projekt také zahrnuje činnost T, která obsahuje dle výsledků CPM metody časovou rezervu. Projekt také počítá s určitou rezervou u některých činností, která je již zahrnuta do délky trvání jednotlivých činností. Činnost E, jednání s dodavateli, má časovou rezervu 4 pracovní dny a činnost L, schválení grafických návrhů, kde je počítáno s rezervou 2 pracovních dnů.

Závěrečná časová rezerva projektu je zahrnuta v programování stránek a elektronického obchodu až po samotné spuštění. Pokud dojde k prodlevě jednotlivých činností, tak je zde počítáno s rezervou 4 dnů v pomoci činnosti Q.



Graf 2: Síťový graf (Zdroj: vlastní)

3.5 Matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti nebo-li RACI matice patří mezi nástroje pro identifikace odpovědnosti jednotlivých osob či pracovních míst v projektech. Možné odpovědnosti jsou popsány v následující tabulce.

Tabulka 15: RACI matice popis (Zdroj: 13)

R (Responsible) - ten, kdo je odpovědný za reálné provedení svěřeného úkolu
A (Accountable) - ten, kdo je odpovědný za celý úkol, tedy za to co je vykonáno
C (Consulted) - ten, kdo může poskytnout cenou radu nebo konzultaci k úkolu
I (Informed) - ten, kdo má být informován o průběhu úkolu nebo o rozhodnutích v úkolu

RACI matice v další tabulce vystihuje vztahy odpovědnosti mezi jednotlivými činnostmi projektu a osobami podílejícími se na nich. Jedná se o prezidenta klubu, účetní klubu, zaměstnance klubu a dodavatele webu a elektronického obchodu.

Tabulka 16: RACI matice (Zdroj: vlastní)

Činnosti projektu	Osoby podílející se na projektu			
	Prezident klubu	Účetní	Zaměstnan. Klubu	Dodavatel webu a EO
Sestavení zadání	A, R			
Sestavení projektového týmu	A, R			
Vyhledání dodavatelů	A, R			
Výběr vhodných dodavatelů	A, R			C
Zajištění schůzky s dodavateli	A, R			C
Jednání s dodavateli o podmínkách	A, R			C
Předběžná kalkulace projektu	I			R
Projednání podmínek a uzavření smluv	A, R			C
Vytvoření WF pro web a e-shop	A, C, I			R
Schválení WF	A, R			C, I
Zpracování grafických návrhů	A, C, I			R
Schválení návrhů	A, R			C, I
Naprogramování webu a e-shopu	A, I			R
Schválení aplikace	A, R			C, I
SEO optimalizace	A, I			R
Naplnění webu a e-shopu daty	A, C, I			R
Testování webu a e-shopu	A, I			R
Spuštění webu a e-shopu	A, I			R
Časová rezerva	A, I			C
Zaškolení zaměstnanců	A, I		C	R
Zajištění web marketingu	A, I			R
Konečná fakturace	A, C	I		R
Uzavření projektu	A, R			

3.6 Analýza rizik projektu

S plánováním a realizací projektu souvisí i určitá rizika. Tato rizika zpravidla přinášejí negativní dopad, proto je důležité tato rizika pomocí metod analýzy rizik identifikovat a v co největší míře jim předcházet, čím tak minimalizujeme jejich dopad. K analýze rizik bude použita metoda RIPRAN, kterou jsem popsal v teoretické části.

3.6.1 Identifikace a zhodnocení rizik

Každé identifikované a analyzované riziko z následující tabulky má určitou vazbu na cíl projektu. V prvních třech sloupcích tabulky je obsažena jejich identifikace a následný scénář, pokud dané riziko propukne. Další tři sloupce postupně obsahují ohodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika s jeho dopadem a výsledná hodnota rizika pro projekt.

Tabulka 17: Identifikace rizik (Zdroj: vlastní)

Č.	Hrozba	Scénář	Pravd.	Dopad	Hod. Rizika
1	Výběr špatného dodavatele	Problémy s kvalitou zakázky, může vést k prodloužení některých činností	SP	VD	VHR
2	Nedodržení dodavatelských termínů	Zpoždění konečného termínu projektu	SP	SD	NHR
3	Navýšení předpokládaných nákladů na projekt	Možnost nedostatku financí na realizace, zpoždění projektu	SP	MD	NHR
4	Nekvalitní projektová dokumentace	Obtížnější plnění některých činností a jejich zdržení	NP	VD	NHR
5	Ztráta dokumentace, dat	Prodloužení některých činností projektu, možné navýšení nákladů projektu, obnova dat	SP	VD	VHR
6	Nedostatek finančních prostředků	Zrušení nebo prodloužení projektu	SP	VD	VHR
7	Ztráta dodavatele	Prodloužení projektu, nutnost najít nového dodavatele	NP	VD	NHR
8	Výpadek webových stránek	Výpadek serveru, nedostupnost webu a elektronického obchodu	NP	SD	NHR
9	Nedostatečná kontrola kritických činností	Prodloužení trvání projektu	NP	VD	NHR
10	Zrušení schůzek ze strany dodavatelů	Vyloučení dodavatele z výběrového řízení, prodloužení některých činností projektu	SP	VD	NHR

11	Chyby ve funkčnosti webu a elektronického obchodu	Chyby v provozu webu a e-shopu, nutnost okamžitých oprav	SP	VD	VHR
12	Zdravotní nebo osobní problémy zadavatele	Prodloužení schvalování některých činností, prodloužení projektu	NP	VD	NHR
13	Uživatelsky nepřívětivé prostředí	Zákazník nebude mít zájem učinit nákup v elektronickém obchodě	SP	VD	VHR
14	Špatné zabezpečení webu a e-shopu	Možnost napadení, smazání a ztráta dat, nefunkčnost webu a e-shopu, nutnost opravy	SP	SD	NHR
15	Napadení stránek hackery nebo viry	Nutnost přepracovat projekt, ztráta některých dat	NP	VD	NHR
16	Nedostatečné proškolení zaměstnanců	Vyšší chybovost v systému, potřeba přeškolení	SP	MD	NHR
17	Rozpory s dodavatelem	Prodloužení nebo zastavení projektu	NP	VD	NHR

3.6.2 Návrh na opatření pro snížení rizika

Další tabulka, kterou uvedu bude představovat návrhy na opatření proti jednotlivým rizikům projektu. První dva sloupce tabulky souvisí s konkrétním rizikem a návrhem na opatření, kterým by se riziko snížilo. Třetí sloupec specifikuje detaily k danému návrhu v podobě předpokládaných nákladů na opatření, také termínu pro jeho realizaci a určení, kdo za realizaci odpovídá. Závěrečný sloupec poté představuje novou, sníženou hodnotu rizika po aplikování opatření.

Tabulka 18: Návrh na opatření pro snížení rizika (Zdroj: vlastní)

Č.	Návrh na opatření	Předpokládané náklady Termín realizace opatření Osobní odpovědnost	Nová hodnota rizika
1	Důsledně dbát na jeho výběr, srozumitelně formulovat požadavky a kritéria projektu, hledat názory a zkušenosti na dodavatele, vyžádat si reference	0 Kč Ve fázi výběru dodavatele Prezident klubu	NHR
2	Důsledná a častá komunikace s dodavatelem	0 Kč V době uzavírání smlouvy s dodavatelem a během projektu Prezident klubu	NHR
3	Tvorba dostatečných rezerv, sledování jestli nedochází k odklonu od projektu	10 000 Kč Před realizací a během projektu Prezident klubu	NHR
4	Důslednost při dokumentaci projektu, vyžádat si rady od zkušenějších	0 Kč Před realizací a během projektu Prezident klubu	NHR
5	Pravidelná záloha dat	0 Kč Pravidelně ve stanovený den v týdnu Prezident klubu	NHR
6	Tvorba dostatečných rezerv, obstarání náhradních zdrojů financování	10 000 Kč Před realizací projektu Prezident klubu	NHR
7	Prověřit si dodavatele před uzavřením smlouvy, vyžádat si jeho reference	0 Kč Ve fázi výběru dodavatele Prezident klubu	NHR
8	Zabezpečit ve smlouvě s provozovatelem	0 Kč V době tvorby podmínek smlouvy s poskytovatelem služby Prezident klubu	NHR
9	Sledovat časový plán, nastavit systém upozornění na blížící konec dané činnosti	0 Kč Při zahájení a během projektu Prezident klubu	NHR

10	Domluvit dopředu náhradní termíny pro schůzky	0 Kč Ve fázi dohodování schůzky s dodavatelem Prezident klubu	NHR
11	Začlenění podmínek pro reklamaci a následné opravení do smlouvy	0 Kč V době uzavírání smlouvy s dodavatelem Prezident klubu	NHR
12	Stanovit nástupce z řad zaměstnanců klubu	0 Kč Ve fázi zahájení projektu Prezident klubu	NHR
13	Analyzovat řešení konkurence, zpracovat současné trendy	0 Kč Ve fázi tvorby zadání projektu Prezident klubu	NHR
14	Začlenění podmínek pro reklamaci a následné opravení do smlouvy	0 Kč V době uzavírání smlouvy s dodavatelem Prezident klubu	NHR
15	Začlenění podmínek pro reklamaci a následné opravení do smlouvy	0 Kč V době uzavírání smlouvy s dodavatelem Prezident klubu	NHR
16	Kontrola kvality školení a přezkoušení zaměstnanců	0 Kč Po ukončení školení zaměstnanců Prezident klubu	NHR
17	Dostatečná komunikace před zahájením i v samotném průběhu projektu	0 Kč Před realizací a během projektu Prezident klubu	NHR

Z tabulky rizik je zřejmé, že největší rizika spojená s projektem plynou ze špatného výběru dodavatele. Kromě samotného výběru může hrát roli také špatná komunikace, pochybení nebo nedodržení termínů. Těmto rizikům je potřeba předejít důsledným výběrem dodavatele a dostatečnou kontrolou plnění přidělené zakázky jak věcné, tak i časové. Další riziko s vysokou hodnotou, je riziko se ztrátou dat a dokumentace. Tomu lze předcházet pravidelným a jednoduchým zálohováním dat. Poslední vysoké riziko se váže k nedostatku finančních prostředků, ať už během realizace projektu, tak i před jeho samotným zahájením. Což může

vést k prodloužení projektu nebo v horším případě k úplnému zrušení. Pro předcházení tohoto scénáře si klub vytičil finanční rezervu, která je vyčíslena na 10 000 Kč.

3.7 Plánované náklady na zdroje projektu

V této kapitole se budu zabývat veškerými plánovanými náklady, které souvisí s projektem. Stanovit přesnou hodnotu nákladů je obtížné, a proto budou vypracovány tři varianty s jejich předpokládanou konečnou výší. Je to pesimistická, optimistická a nejreálnější hodnota celkových nákladů na projekt. Veškeré náklady projektu jsou počítány bez DPH.

3.7.1 Náklady na dodavatele

Do nákladů na dodavatele patří náklady, které firma vynaloží na zaplacení závazků za odvedenou práci dodavatele na webových stránkách a elektronickém obchodu. Náklady jsou dány fakturou, kterou předloží dodavatel firmě. Jednotlivé položky s náklady jsou rozpracovány ve třech různých variantách v následující tabulce.

Tabulka 19: Náklady na dodavatele (Zdroj: vlastní)

Odvedená práce dodavatele	Optimistická varianta	Nejreálnější varianta	Pesimistická varianta
Schůzka s dodavatelem	500 Kč	700 Kč	1 500 Kč
Návrh řešení webu a e-shopu	3 000 Kč	8 000 Kč	15 000 Kč
Grafický návrh	10 000 Kč	15 000 Kč	20 000 Kč
Programování a testování	14 000 Kč	17 000 Kč	20 000 Kč
SEO optimalizace	1 000 Kč	1 500 Kč	2 500 Kč
Naplnění webu a e-shopu daty	1 000 Kč	2 000 Kč	3 000 Kč
Školení pracovníků	500 Kč	1 000 Kč	2 000 Kč
Web marketing	3 000 Kč	5 000 Kč	8 000 Kč
Registrace do katalogů produktů	500 Kč	1 000 Kč	2 000 Kč
Celkem	33 500 Kč	51 200 Kč	74 000 Kč

3.7.2 Náklady na služby a provoz projektu

Komunikace

Pro komunikaci má firma zaveden neomezený tarif od operátora O2 s měsíčním poplatkem 550 Kč. Tarif obsahuje neomezené volání do všech sítí a mobilní internet. Během realizace projektu se tedy výdaje na komunikaci nenavýší.

Pro ovládání a úpravy na webu a v elektronickém obchodě je potřeba připojení k internetu. Firma disponuje bezdrátovým připojením ve svých kancelářských prostorách. Paušální poplatek za danou službu se tedy v realizaci projektu nenavýší. Vzhledem k tomu, že ani jedna služba nebude se nenavýší během realizace projektu, tak tyto služby nebudou započítány do nákladů spojených s projektem.

Provoz projektu

Náklady na provoz projektu představují částku, která souvisí s údržbou webu a elektronického obchodu. Jedná se o měsíční platbu za pronájem webhostingu a registrovanou doménu.

Vzhledem k tomu, že klub má již zaměstnance na správu webu, tak se náklady na zaměstnance nenavýší.

Během projektu je možno počítat s nenadálými komplikacemi a riziky, které budou mít vliv na navýšení nákladů projektu. Může se stát, že zadávací firma se může v některém okamžiku ocitnout ve finanční tísní. Pro prevenci těchto hrozeb je v projektu stanovena finanční rezerva, která bude vytvořena před zahájením projektu.

Další prostředky

Firma bude používat pro schůzky, řízení a plnění projektu stávající prostory. Mohou tak vzniknout náklady v návaznosti na projekt jako náklady na spotřebu energie, vody, tepla, občerstvení, psacích potřeb a podobně. Předpoklad ceny těchto nákladů se pohybuje okolo 1000 Kč.

Celkové shrnutí jednotlivých nákladů na služby a provoz je uvedeno v následující tabulce.

Tabulka 20: Náklady na služby a provoz projektu (Zdroj: vlastní)

Využívaná služba	Optimistická varianta	Nejreálnější varianta	Pesimistická varianta
Hosting	500 Kč	1 500 Kč	2 000 Kč
Doména	50 Kč	150 Kč	300 Kč
Energie, voda, teplo..	800 Kč	1 000 Kč	1 500 Kč
Finanční rezerva	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
Celkem	11 350 Kč	12 650 Kč	13 800 Kč

3.7.3 Náklady na zaměstnance

Tyto náklady zahrnují mzdu zaměstnanců podílejících se na projektu. Vzhledem k tomu, že na projektu se podílí hlavně prezident firmy a poté jen zaměstnanci, kteří budou web spravovat a to pouze ve fázi zaškolení, tak tato položka nebude vysoká.

Hlavní podíl na tvorbě celého projektu má zadavatel projektu, takže prezident klubu. Jeho odměna je stanovena na 3 000 Kč měsíčně, formou příplatku ke mzdě. Délka projektu je stanovena přibližně na 4 měsíce. V následující tabulce jsou vyčísleny celkové náklady na zaměstnance.

Tabulka 21: Zaměstnanecké náklady projektu (Zdroj: vlastní)

Zaměstnanec	Částka
Prezident klubu	12 000 Kč
Zaměstnanci klubu	1 000 Kč
Celkem	13 000 Kč

3.7.4 Celkové náklady na projekt

Jde o výslednou kalkulaci veškerých identifikovaných nákladů na projekt. V následující tabulce je vypracování složení celkových nákladů včetně jejich výše a to ve třech variantách.

Tabulka 22: celkové náklady projektu (Zdroj: vlastní)

Náklady	Optimistická varianta	Nejreálnější varianta	Pesimistická varianta
Náklady na dodavatele	33 500 Kč	51 200 Kč	74 000 Kč
Náklady na služby	11 350 Kč	12 650 Kč	13 800 Kč
Náklady na zaměstnance	13 000 Kč	13 000 Kč	13 000 Kč
Celkem	57 850 Kč	76 850 Kč	100 800 Kč

Celkové náklady projektu se skládají z položek nákladů na služby dodavatele, na zaměstnance a na náklady na služby a provoz projektu. Podle předešlé tabulky kompletně zpracované kalkulace se plánovaná hodnota celkových nákladů v nejreálnější variantě vyšplhá na 76 500 Kč. Tato suma také obsahuje finanční rezervu 10 000 Kč, o kterou výsledné náklady ponížíme, pokud je firma v průběhu projektu nevyčerpá. Firma hodlá tyto náklady financovat z vlastních zdrojů.

3.7.5 Náklady na provoz webu a elektronického obchodu

V další tabulce jsou vyčísleny předpokládané celkové náklady na roční provoz webu a elektronického obchodu. Vzhledem k tomu, že tyto náklady budou následně používány k výpočtům v kapitole týkající se přínosů webu a elektronického obchodu, tak jsou rozpracovány v časovém horizontu tří let. Do nákladů patří především zaměstnanecké náklady připadající na aktualizaci stránek, elektronického obchodu a správu objednávek. Dále externí firmou prováděná údržba webu a elektronického obchodu po funkční stránce a internetový marketing. Pro všechny zahrnuté roky jsou provozní náklady na web a elektronický obchod vyčísleny na 219 000 Kč.

Tabulka 23: Náklady na provoz (Zdroj: vlastní)

Položky nákladů na provoz	1. rok	2. rok	3. rok
Údržba funkčnosti webu a e-shopu	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
Web marketing	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
Registrace ve web katalogích produktů	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
Zaměstnanci	120 000 Kč	120 000 Kč	120 000 Kč
Hosting a doména	19 000 Kč	19 000 Kč	19 000 Kč
Celkem	219 000 Kč	219 000 Kč	219 000 Kč

3.7.6 Vyčíslení přínosů webu a elektronického obchodu

Tato kapitola se zabývá propočtem číselného odhadu zisku, který firmě z provozu elektronického obchodu poplyne. Vyčíslení je zpracováno opět ve více variantách v časovém horizontu prvních tří let.

V první tabulce této podkapitoly je udáván předpokládaný měsíční počet prodaných kusů klubového merchandasingu. Předpokládaná průměrná marže za jeden kus prodaného zboží je 200 Kč.

Tabulka 24: Průměrný měsíční počet prodaného zboží (Zdroj: vlastní)

Období	Průměrná marže	Průměrný počet prodaného merchandasingu		
		Optimistická varianta	Nejreálnější varianta	Pesimistická varianta
1. rok	150 Kč	300	200	50
2. rok	150 Kč	400	250	75
3. rok	150 Kč	450	275	100

Další tabulka představuje výpočet průměrné roční marže plynoucí z prodeje. Výsledky jsou zpracovány, stejně jako v předchozí tabulce, ve třech možných variantách pro první tři roky. Nejreálnější varianta, která má nejvyšší váhu pro všechny roky s celkovou marží rovnající se 150 000 Kč. Hodnoty v této tabulce použijí pro závěrečný výpočet zisku, plynoucího pro klub z provozu elektronického obchodu.

Tabulka 25: Výpočet průměrné roční marže z prodeje (Zdroj: vlastní)

Období	Optimistická varianta	Nejreálnější varianta	Pesimistická varianta
1. rok	50 000 Kč	40 000 Kč	10 000 Kč
2. rok	70 000 Kč	50 000 Kč	15 000 Kč
3. rok	90 000 Kč	60 000 Kč	20 000 Kč
Celkem	210 000 Kč	150 000 Kč	45 000 Kč

Vzhledem k tomu, že klub je závislý na svých sponzorech, kteří chtějí být hlavně vidět, tak kvalitní webová prezentace je velmi důležitá. Pro sponzora je důležité jestli jeho jméno nebo logo firmy bude mít na webu dobré místo a bude vidět na první pohled.

V další tabulce této podkapitoly je udáván předpokládaný roční počet sponzorských příspěvků klubu. Výsledky jsou zpracovány ve třech možných variantách pro první tři roky. Nejreálnější varianta, která má nejvyšší váhu pro všechny roky s celkovým příjmem rovnající se 5 750 000 Kč. Hodnoty v této tabulce použijí pro závěrečný výpočet zisku, plynoucího pro klub z provozu webových stránek.

Tabulka 26: Průměrný počet sponzorských příspěvků za rok (Zdroj: vlastní)

Období	Optimistická varianta	Nejreálnější varianta	Pesimistická varianta
1. rok	2 000 000 Kč	1 500 000 Kč	500 000 Kč
2. rok	2 500 000 Kč	2 000 000 Kč	750 000 Kč
3. rok	3 000 000 Kč	2 250 000 Kč	1 000 000 Kč
Celkem	7 500 000 Kč	5 750 000 Kč	2 250 000 Kč

Pro konečný výpočet zisku z webových stránek je třeba, aby byla do výpočtů zahrnuta celkový příjem, náklady na realizaci projektu a plánované náklady na provoz. Rozdílem příjmu a předpokládaných nákladů je hodnota zisku pro jednotlivé roky.

Tabulka 27: Celkový zisk z provozu webu a e-shopu (Zdroj: Vlastní)

období	Položky výpočtu	Optimistická varianta	Nejreálnější varianta	Pesimistická varianta
1. rok	web	2 000 000 Kč	1 500 000 Kč	500 000 Kč
	elektronický obchod	50 000 Kč	40 000 Kč	10 000 Kč
	Náklady projektu	57 850 Kč	76 850 Kč	100 800 Kč
	Náklady na provoz e-shopu	219 000 Kč	219 000 Kč	219 000 Kč
	Zisk	1 773 150 Kč	1 244 150 Kč	190 200 Kč
2. rok	web	2 500 000 Kč	2 000 000 Kč	750 000 Kč
	elektronický obchod	70 000 Kč	50 000 Kč	15 000 Kč
	Náklady na provoz e-shopu	219 000 Kč	219 000 Kč	219 000 Kč
	Zisk	2 351 000 Kč	1 831 000 Kč	546 000 Kč
3. rok	web	3 000 000 Kč	2 250 000 Kč	1 000 000 Kč
	elektronický obchod	90 000 Kč	60 000 Kč	20 000 Kč
	Náklady na provoz e-shopu	219 000 Kč	219 000 Kč	219 000 Kč
	Zisk	2 871 000 Kč	2 091 000 Kč	801 000 Kč
Zisk celkem		6 995 150 Kč	5 166 150 Kč	1 537 200 Kč

3.8 Přínos návrhů řešení

V této kapitole shrnuji přínosy návrhu řešení pro společnost. V první řadě je navrhované řešení podkladem pro management společnosti pro realizaci projektu. Řešení obsahuje identifikační listinu, logický rámec, harmonogram jednotlivých činností vedoucích ke splnění cíle projektu i s jejich popisem, časový plán s identifikací kritických činností, identifikaci a analýzu rizik s konkrétními opatření pro jeho snížení. Nechybí také součet veškerých plánovaných nákladů souvisejících s projektem.

Hlavním přínosem, který firmě realizace projektu, je vytvoření nové webové prezentace nejen klubu, ale i sponzorům. Dále lepší přehlednost pro návštěvníky stránek a přehlednější elektronický obchod pro prodej merchandisingových předmětů. V neposlední řadě rozšíření komunikačního a distribučního kanálu v klubu.

Internetový marketing formou reklam a registrací v internetových katalozích produktů způsobí, že zákazníci budou více informováni o klubem nabízeném zboží.

Kapitola vyčíslení přínosů webu a elektronického obchodu pro firmu ukázala, že investice do realizace projektu se vrátí již v prvním roku jeho užívání, což je dáno hlavně sponzoringem a tedy plánovaným příivalem nových sponzorů.

Závěr

Tato diplomová práce byla zaměřena na zpracování návrhu projektu vytvoření webových stránek a elektronického obchodu pro Florbalový Klub Panthers Otrokovice, z.s. s využitím metodiky projektového managementu. Zpracování bylo rozděleno do dvou částí, v první byla provedena analýza současného stavu klubu, z které vyplynul předmět pro realizaci návrhu projektu. V druhé části pak byl zpracován samotný návrh řešení projektu.

Na základě poznatků vycházející z teoretické části diplomové práce byl zpracován návrh řešení projektu pro vytvoření webových stránek a elektronického obchodu. Abychom mohli projekt zkompletovat, tak byly vytvořeny tyto části, a to identifikační listina, logický rámec, harmonogram jednotlivých činností vedoucích ke splnění cíle projektu i s jejich popisem, časový plán s identifikací kritických činností, identifikace a analýza rizik s konkrétními navrhovanými opatřeními pro jeho snížení a součet veškerých plánovaných nákladů.

Poslední část praktické části návrhu řešení projektu byl věnován zpracování přínosů navrhovaného řešení pro firmu. Výsledkem tohoto úseku bylo zjištění, že investice klubu do realizace daného projektu by se měla vrátit už v prvním roce provozu.

Záměr diplomové práce byl dosažen splněním dílčích cílů. Přináší Florbalovému Klubu Panthers Otrokovice, z.s. kompletní návrh projektu. Pokud se firma rozhodne daný návrh projektu realizovat, tak tato diplomová práce může sloužit jako podklad pro výkoný výbor klubu k jeho realizaci.

Seznam použité literatury

- [1] JEŽKOVÁ, Zuzana et al. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. 381 s. ISBN 978-80-905297-1-7.
- [2] SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
- [3] DOLEŽAL, J. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- [4] ŠTEFÁNEK, R. *Projektové řízení pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0.
- [5] DOSKOČIL, R. *Kvantitativní metody*. Brno: CERM, 2011. 160 s. ISBN: 978-80-214-4247-4.
- [6] RAIS, K., DOSKOČIL, R. *Operační a systémová analýza I: studijní text pro kombinovanou formu studia*. 1.vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 2 sv. (59 s., s. 60-107). ISBN 80-214-3280-2.
- [7] NEWTON, Richard. *Project management, step by step: how to plan and manage a highly successful project*. Rev. ed. Harlow: Pearson Prentice Hall Business, 2007. ISBN 9780273714699.
- [8] ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vydání. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

Elektronické zdroje

- [9] ČESKÝ FLORBAL *Florbal v číslech*. [online]. 2017, [cit. 2017-12-31]. Dostupné z WWW: <<https://www.ceskyflorbal.cz/cfbu/struktura/florbal-v-cislech/>>.
- [10] Panthers Otrokovice. *Panteri.cz* [online]. 2017, [cit. 2017-12-31]. Dostupné z WWW: <<http://panteri.cz/zobraz.asp?t=historie/>>.
- [11] *Projektový manažer*. Management mania. [online]. 2017, [cit. 2017-12-31]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/projektovy-manazer>>

- [12] Research Methodology. Tesco McKinsey 7S Model. [online]. 2017, [cit. 2017-12-31]. Dostupné z WWW: <<https://research-methodology.net/tesco-mckinsey-7s-model/>>
- [13] RACI matice. Management mania [online]. 2017, [cit. 2017-12-31]. Dostupný z WWW: <<https://managementmania.com/cs/matice-odpovednosti-raci>>.
- [14] LACKO, B. *Automa : Časopis pro automatizační techniku* [online]. 2017, [cit. 2017-12-31]. Dostupný z WWW: < http://automa.cz/cz/casopis-clanky/vyznam-projektoveho-rizeni-pro-automatizacni-praxi-2005_07_30570_495/>.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Logický rámec projektu (Zdroj: 3, s. 64).....	17
Tabulka 2: Příklad diagramu milníků (Zdroj: 2, s. 139)	25
Tabulka 3: Tabulka pro první krok metody RIPRAN (Zdroj: 3, s. 79).....	35
Tabulka 4: Tabulka pro druhý krok metody RIPRAN (Zdroj: 3, s. 79).....	35
Tabulka 5: Tabulka verbálních hodnot pravděpodobnosti (Zdroj: 3, s. 80).....	35
Tabulka 6: Tabulka verbálních hodnot nepříznivých dopadů na projekt (Zdroj: 3, s. 80).....	36
Tabulka 7: Tabulka verbálních hodnot rizika (Zdroj: 3, s. 80).....	36
Tabulka 8: Vazební tabulka pro přiřazení verbální hodnoty rizika (Zdroj: 3, s. 81)	36
Tabulka 9: Tabulka pro třetí krok metody RIPRAN (Zdroj: 3, s. 81)	37
Tabulka 10: SWOT analýza společnosti Florbalový Klub Panthers Otrokovice, z.s. (Zdroj: vlastní)	50
Tabulka 11: Identifikační listina projektu (Zdroj: vlastní)	55
Tabulka 12: Logický rámec (Zdroj: vlastní).....	56
Tabulka 13: Hierarchie činností projektu s délkou jejich trvání (Zdroj: vlastní)	64
Tabulka 14: Výpočet kritické cesty projektu metodou CPM (Zdroj: vlastní).....	67
Tabulka 18: RACI matice popis (Zdroj: 13).....	68
Tabulka 19: RACI matice (Zdroj: vlastní)	69
Tabulka 15: Identifikace rizik (Zdroj: vlastní)	70
Tabulka 16: Návrh na opatření pro snížení rizika (Zdroj: vlastní)	72
Tabulka 20: Náklady na dodavatele (Zdroj: vlastní).....	74
Tabulka 21: Náklady na služby a provoz projektu (Zdroj: vlastní)	76
Tabulka 22: Zaměstnanecké náklady projektu (Zdroj: vlastní)	76
Tabulka 23: celkové náklady projektu (Zdroj: vlastní)	77
Tabulka 24: Náklady na provoz (Zdroj: vlastní).....	77
Tabulka 25: Průměrný měsíční počet prodaného zboží (Zdroj: vlastní).....	78
Tabulka 26: Výpočet průměrné roční marže z prodeje (Zdroj: vlastní).....	78
Tabulka 27: Průměrný počet sponzorských příspěvků za rok (Zdroj: vlastní)	79
Tabulka 28: Celkový zisk z provozu webu a e-shopu (Zdroj: Vlastní)	80

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vymezení na základě 5 atributů (Zdroj: 4, s. 12).....	14
Obrázek 2: Trojimperativ projektu (Zdroj: 3, s. 63)	15
Obrázek 3: Životní cyklus projektu (Zdroj:4, s. 16)	22
Obrázek 4: Princip základního znázornění činností v Ganttově diagramu (Zdroj: 1, s. 127) ..	25
Obrázek 5: Uzlově definovaný síťový graf (Zdroj: 3, s. 163).....	26
Obrázek 6: Hranově definovaný síťový graf (Zdroj: 3, s. 163).....	27
Obrázek 7: Legenda pro zapisování časových výpočtů do síťového grafu (Zdroj: 5, s. 109).....	28
Obrázek 8: Deset kroků v procesu řízení rizik (Zdroj: 4, s. 89)	33
Obrázek 9: Logo společnosti (Zdroj: vlastní).....	38
Obrázek 10: McKinsey 7S Model (Zdroj: 12).....	43
Obrázek 11: Úvod stránek Panthers Otrokovice (Zdroj: www.panteri.cz)	46
Obrázek 12: Podstránka webu Panthers Otrokovice (Zdroj: www.panteri.cz)	47
Obrázek 13: Fanshop (Zdroj: www.panteri.cz)	48
Obrázek 14: Nákupní košík (Zdroj: www.panteri.cz).....	48
Obrázek 15: Fanshop mobilní verze (Zdroj: www.panteri.cz).....	49

Seznam grafů

Graf 1: Gantův diagram (Zdroj: vlastní)	65
Graf 2: Síťový graf (Zdroj: vlastní).....	68