



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV INFORMATIKY

INSTITUTE OF INFORMATICS

VYUŽITÍ NÁSTROJŮ PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU PŘI TVORBĚ E-SHOPU

THE USE OF PROJECT MANAGEMENT METHODS IN CREATING AN E-SHOP

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Natálie Nováková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav informatiky
Studentka: **Natálie Nováková**
Vedoucí práce: **Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.**
Akademický rok: 2021/22
Studijní program: Manažerská informatika

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

Využití nástrojů projektového managementu při tvorbě e-shopu

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je za pomoci nástrojů a metod projektového managementu vytvořit plán vedoucí k úspěšnému dokončení projektu zabývajícího se tvorbou e-shopu.

Základní literární prameny:

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

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

JEŽKOVÁ, Zuzana. Projektové řízení: jak zvládnout projekty. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 978-80-905297-1-7.

KOMZÁK, Tomáš. Řízení IT projektů pro úplné začátečníky. Brno: Computer Press, 2013. ISBN 978-80-251-3791-8.

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

Ing. Jiří Kříž, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Náplní bakalářské práce je využití metod projektového managementu během tvorby e-shopu společnosti McRai, s. r. o. Úvodem se práce zabývá teoretickými východisky, která jsou dále využívána v ostatních částech. V následující analytické části se zaměřuje na analýzu současného stavu podnikatelského trhu, na kterém tato společnost podniká. Konečná část je návrhová, ve které je navržen konkrétní plán dle stanovené strategie. Závěr obsahuje shrnutí projektu.

Abstract

The content of the bachelor's thesis is the use of project management methods in creating an e-shop for company McRai, s. r. o. The thesis deals with the theoretical basis, which is further used in other parts. The following analytical part focuses on the analysis of the current state of the business market in which this company operates. The final part is the design, in which a specific plan is proposed according to the set strategy. The conclusion contains a summary of the project.

Klíčová slova

Projektové řízení, projekt, analýza, plánování, e-shop

Key words

Project management, project, analysis, planning, e-shop

Bibliografická citace

NOVÁKOVÁ, Natálie. *Využití nástrojů projektového managementu při tvorbě e-shopu* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/142979>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav informatiky. Vedoucí práce Lenka Smolíková.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 6.5.2022

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Lence Smolíkové, PhD., za odborné vedení, cenné rady, připomínky a velkou trpělivost.

Dále bych ráda poděkovala vedení společnosti za poskytnutí potřebných informací a vstřícný přístup během celé spolupráce.

V neposlední řadě děkuji své rodině, blízkým a přátelům, kteří mi poskytovali podporu v průběhu celého studia.

Obsah

ÚVOD.....	7
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	8
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	9
2.1 Základní pojmy.....	9
2.1.1 Projektový management a projekt.....	9
2.1.2 Životní cyklus projektu	10
2.1.3 Trojimperativ projektu	12
2.1.4 Zainteresované strany.....	13
2.2 Předprojektová fáze	15
2.2.1 Studie příležitosti.....	15
2.2.2 Studie proveditelnosti.....	15
2.2.3 Logický rámec	15
2.3 Projektová fáze	19
2.3.1 Zakládací listina	20
2.3.2 Hierarchická struktura prací – WBS	22
2.3.3 Matice odpovědnosti	23
2.3.4 Rizika	26
2.3.5 Časové plánování projektu	28
2.3.6 Rozpočet projektu	30
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	32
3.1 Základní informace o společnosti.....	32
3.2 Organizační struktura organizace	32
3.3 SLEPTE analýza.....	33
3.3.1 Sociálně-kulturní faktory.....	33
3.3.2 Legislativní faktory	34
3.3.3 Ekonomické faktury	36
3.3.4 Politické faktory	38
3.3.5 Technologické faktory.....	38
3.3.6 Ekologické faktory	39
3.4 Analýza vnitřního prostředí 7S.....	40
3.4.1 Struktura	40

3.4.2	Systém	40
3.4.3	Styl řízení	40
3.4.4	Spolupracovníci.....	41
3.4.5	Schopnosti	41
3.4.6	Sdílené hodnoty	41
3.4.7	Strategie.....	42
3.5	Analýza SWOT.....	42
3.6	Vyhodnocení analýz	43
3.7	Zdůvodnění projektu.....	44
4	NÁVRH ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHU ŘEŠENÍ.....	45
4.1	Informace o projektu a důvod vzniku	45
4.2	Zakládací listina.....	45
4.3	Logický rámec	46
4.4	WBS.....	50
4.5	Matice odpovědnosti.....	52
4.6	Analýza rizik.....	54
4.6.1	Identifikace rizik	54
4.6.2	Kvalifikace a návrhy opatření rizik	56
4.6.3	Zhodnocení rizik	59
4.7	Milníky	60
4.8	Časová analýza	60
4.8.1	Ganttův diagram.....	62
4.9	Stanovení nákladů.....	63
4.10	Přínosy návrhů řešení	64
	ZÁVĚR	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
	SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ.....	67
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	69
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	70
	SEZNAM PŘÍLOH.....	71

ÚVOD

Počátek šedesátých let 20. století se stal pro projektové řízení zlomovým. Podniky a jiné instituce došly k tomu, že organizovaná práce má velké množství výhod. Projektový pohled na činnost ve firmě se začal rozvíjet až po pochopení potřeby vzájemné komunikace a efektivní spolupráce zaměstnanců. V dnešní době lze zaznamenat velké množství začínajících firem nebo jednotlivců, kteří se snaží uspět ve světě podnikání. Udržet krok s dobou a stát se nadčasovým je čím dál složitější úkol. Vývoj nových technologií, inovace postupů výroby a softwarových řešení se staly hlavním úkolem dnešní doby. Použití projektového řízení a jejích metodik má za cíl zrealizovat úspěšně projekty za pomoci navrhnutého postupu.

Vypracovaná bakalářská práce se zabývá využitím metod projektového řízení při tvorbě dokumentace pro vytvoření nového e-shopu se službami. Společnost McRai, s. r. o. se pro tento krok rozhodla, aby sjednotila a přehledně zveřejnila služby, které prostřednictvím e-shopu bude poskytovat.

Nástroje projektového managementu byly zvoleny z důvodu, že představují vhodnou formu pro řízení projektů – jejich plánování, realizaci a kontrolu v průběhu – které mají být ukončeny v předem určeném termínu a s pevně stanovenými náklady. Tyto nástroje jsou uplatňovány při každé změně, kterou chce firma uskutečnit – jednoduchá modernizace nebo plánování výroby. Podniky si ve většině případů nemůžou dovolit opakované pokusy k dosažení stanoveného cíle. Chyby vždy něco stojí a konkurenční prostředí je neúprosné. Řízení projektů umožňuje dosáhnout cíle každého projektu ve stanoveném termínu hned napoprvé, a navíc za efektivního využití zdrojů.

Práce je rozdělena na část teoretickou, analýzu současného stavu a návrh řešení včetně přínosu návrhu řešení. Teoretická část se zabývá projektovým managementem po teoretické stránce a tento úvod je nezbytný pro pozdější pochopení postupů ze zbývajících částí. V kapitole analýzy současného stavu je stručně popsána zájmová organizace, která v navrhovaném podnikatelském modelu figuruje. Poslední návrhová část se věnuje konkrétnímu řešení s jednotlivými metodami, které jsou popsány v části teoretické.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem bakalářské práce je využití teoretických znalostí, nástrojů a metod projektového managementu u zvolené firmy. Obsah práce vychází z poznatků problematiky projektového managementu a konkrétně se práce řídí standardy a metodami IPMA. Za pomoci nástrojů a metod projektového managementu bude tvořen plán vedoucí k úspěšnému dokončení projektu zabývajícího se tvorbou e-shopu. Organizace cílí na projekty, která jsou finančně menších rozměrů a jejich cíle nejsou složité.

Práce se skládá ze třech klíčových oblastí, přičemž první oblast se věnuje důležitým pojmům, které se vyskytují v ostatních částech, a proto je vhodné se s těmito pojmy seznámit.

Druhá část se zaměřuje zejména na analýzu podniku a prostředí. V úvodu je představena společnost, pro kterou je plán tvořen. Dále je zde uvedena organizační struktura firmy a za pomoci metod strategického managementu jsou tvořeny podklady pro zhodnocení slabých a silných stránek společnosti, příležitostí a hrozeb. Využité analytické metody jsou SLEPT a SWOT analýza, dále analýza vnitřního prostředí 7S.

Závěrečnou a klíčovou částí práce je návrh řešení a přínos návrhu řešení, která je věnována samotnému návrhu řešení pro tento projekt, a to za užití nástrojů a metod projektového managementu, které jsou v průběhu celé práce zmiňovány. Kapitola začíná krátkým popisem projektu a úvodem do jeho problematiky, následuje základní listina společně s logickým rámcem, který je doplněn o hierarchickou strukturu prací, na kterou navazuje matice odpovědnosti. Po této části následuje analýza rizik spojených s projektem a časová analýza společně s důležitými milníky projektu. Závěrem této kapitoly je stanovení nákladů celého projektu a určení přínosů návrhů řešení. Ve spojitosti s analýzou rizik je využita metoda RIPRAN, k dekompozici prací a vytvoření časového plánu pak Ganttův diagram.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část bakalářské práce se bude zabývat teoretickými východisky, a to na základě odborné literatury. Důležitost této kapitoly spočívá v pochopení daného tématu pro zpracování nadcházejících částí mé práce. Tuto kapitolu pomyslně rozdělují do čtyř okruhů, přičemž první část definuje základní pojmy užívané ve zbylé části práce, ostatní tři okruhy se budou zabývat jednotlivými fázemi projektového řízení.

2.1 Základní pojmy

Podkapitolu věnuji objasnění základních pojmů projektového managementu a řízení, které se budou vyskytovat po zbytek této práce. Jejich pochopení je nezbytné pro porozumění celé problematice zpracovávaného tématu.

2.1.1 Projektový management a projekt

Projektové řízení jakožto oblast managementu je oborem poměrně mladým a začalo se o něm hovořit až po druhé světové válce, a to i přesto, že v dávné minulosti probíhalo mnoho událostí, které měly projektový charakter. K takovým akcím můžeme přiřadit třeba stavbu pyramid, kdy její výstavba mnohdy trvala několik desítek let a nebyla nijak omezena zdroji. (Doležal , a další, 2012)

Oproti minulosti se dnešní doba liší časovou náročností, rychlostí, provázaností a dynamičností vývoje. Hospodářská krize ve třicátých letech minulého století naučila podniky, firmy a organizace přizpůsobovat se měnícím podmínkám, což přispívá k jejich přežití. Postupný vývoj oboru projektového řízení byl samozřejmostí, a to z důvodu postupného selhávání standardních forem managementu. (Doležal , a další, 2012)

Je třeba chápat, že projektové řízení nejsou jen metody a techniky, které jsou používány, ale že se jedná především o určitý styl práce, filozofii a zahrnuje i určitý styl myšlení. Prostřednictvím projektového managementu jsou aplikovány znalosti, schopnosti, nástroje a technologie, které působí na aktivity projektu tak, aby byly naplněny veškeré požadavky, které od projektu očekáváme. Důležitým aspektem je schopnost systematického pohledu na zvolený projekt, což nám napomáhá rozčleňovat jednotlivé problémy na menší části. Za pomoci tohoto rozkladu se dílčí úkoly stávají snadněji řešitelné. (Doležal , a další, 2012) (Ježková, a další, 2013)

Nejdůležitějším prvkem projektového řízení je projekt. Jeho definice se mnohdy liší, můžeme ho ale označit za jakýkoliv jedinečný sled činností a úkolů. Tyto úkoly by měly mít dán specifický cíl, kterého má být dosaženo, jednoznačně definovaný začátek a konec uskutečnění a měly by být omezeny určitým rámcem pro čerpání zdrojů potřebných pro realizaci. (Svozilová, 2016)

Jiná definice vymezuje projekt na základě pěti atributů – jedinečnost, komplexnost, nejistota, vymezenost a tým. Jedinečnost nám zajišťuje originalitu řešení a jedinečnost výstupu, který na konci projektu je dodán. Komplexnost zahrnuje různorodost využitých metod, které jsou využívány úměrně k životnímu cyklu projektu. Z důvodu originality a jedinečnosti projekt také provází vysoká míra nejistoty, která nám zapříčiňuje vznik příležitostí nebo rizik. Vymezenost projektu je dána rozsahem a dostupností zdrojů, ať už časových, finančních nebo lidských. Samotný projekt je pak realizován projektovým týmem, jehož vznik je dán zahájením projektu a zaniká po dokončení. (Smolíková, 2018)

V praxi je bohužel častý výskyt extrémů. Jedním z nich je chybné označení projektu u každodenních činností, které se periodicky opakují. Tato záměna označení zvyšuje vnitřní náklady a přináší komplikace. Za druhý extrém můžeme označit složité akce, které jsou realizovány bez využití nástrojů projektového řízení. Následkem jsou vysoké finanční náklady a zapojení velkého množství pracovníků, což mnohdy nemusí být potřebné. (Ježková, a další, 2013)

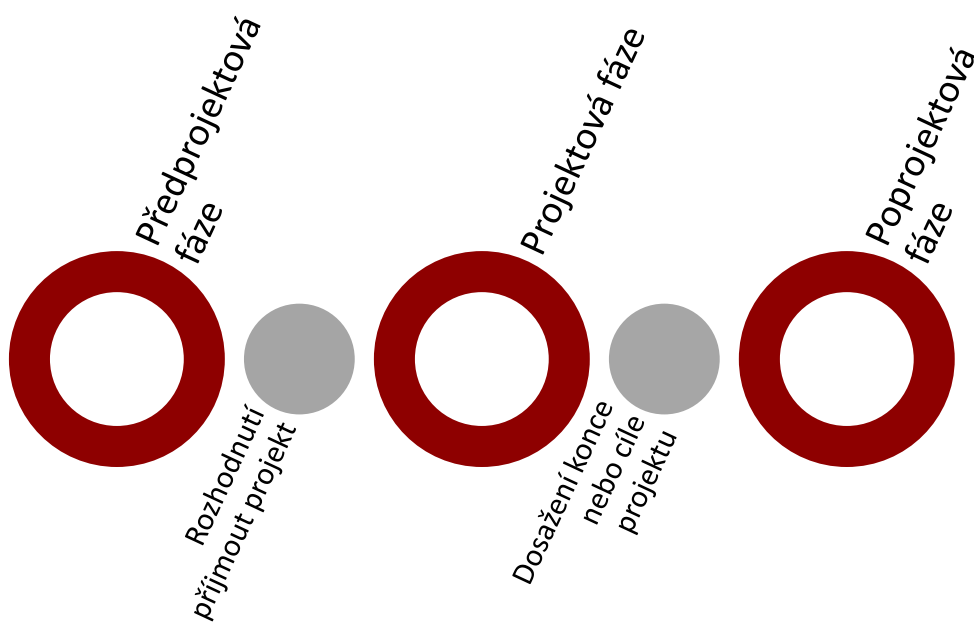
2.1.2 Životní cyklus projektu

Jedním z klíčových parametrů a také kritériem úspěšnosti je čas. Z pohledu času můžeme na projekt nahlížet jako na skupinu po sobě jdoucích fází, které vyjadřují průběh celého projektu. Ať už se jedná o jakýkoliv projekt, prochází vždy několika stejnými fázemi, kterým říkáme životní cykly projektu. Obecně životní cyklus projektu můžeme rozdělit do tří fází – předprojektová, projektová a poprojektová fáze. Těmto tématům se budu více věnovat v níže vyčleněných kapitolách. (Ježková, a další, 2013) (Komzák, 2013)

Toto rozdělení jednotlivých kroků do logického časového sledu má za cíl zlepšit podmínky pro kontrolu a tvorbu dokumentace, protože jednotlivé přechody mezi fázemi jsou obvykle doprovázeny změnou stylu a obsahu realizované fáze. Dalším cílem

můžeme označit zlepšení orientace všech zúčastněných osob ve vývojových stádiích projektu a také nám značně zvyšuje pravděpodobnost úspěšnosti projektu. Obecně platí, že fáze životního cyklu nám definují, jaký typ práce má být vykonán, jaké konkrétní výstupy mají být v jednotlivých fázích generovány, jakým způsobem jsou ověřovány a hodnoceny a kdo se v jaké fázi projektu zapojuje. (Svozilová, 2016) (Smolíková, 2018)

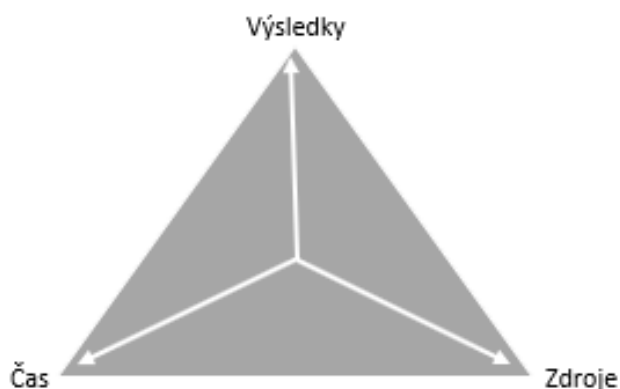
Fáze životního cyklu tedy můžeme označit za sekvence, tzv. stavy projektu a jim odpovídající časové úseky. Přejít z jedné fáze do druhé je uskutečněno až tehdy, je-li dosaženo určitého – dříve definovaného – stavu projektu nebo dílčích výsledků. Tento přechod by měl projít dílčím schvalováním projektu, kde je také kontrolována připravenost do další fáze. Na základě dílčího schvalování se může stát, že bude rozhodnuto o přerušení nebo předčasném ukončení, což je způsobováno zvýšeným výskytem a působením rizikových faktorů. V jednotlivých fázích dochází k postupnému zapojení zdrojů, kdy nám tato křivka od prvopočátku roste. Oproti tomu začínají být generovány výstupy, které mají charakter výsledků výkonu řízení a vlastního produktu projektu, jehož tvorba je hlavním cílem projektu. (Svozilová, 2016)



Obrázek č. 1: Schématické znázornění životních fází projektu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Ježková, a další, 2013), s.20)

2.1.3 Trojimperativ projektu

V souvislosti s projektovým řízením se téměř vždy setkáme s pojmem trojimperativ, který se znázorňuje jako trojúhelník. Každý vrchol v tomto trojúhelníku představuje jeden požadavek, přičemž požadavky jsou čas, výsledky a zdroje. Za pomoci trojimperativu jsme schopni nalézt optimální vyvážení tří hlavních požadavků, které jsou spojeny s projektovým cílem. Náš cíl – definovaný za pomoci metody SMART – je v tomto zobrazen jako bod, který se nachází v trojúhelníkovém prostoru. Znázornění trojúhelníku je účelné, posuneme-li jednu z tří dimenzí, ovlivní nám tento čin i zbývající dimenze. (Doležal , a další, 2012)



Obrázek č. 2: Trojimperativ
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Doležal , a další, 2012), s. 66)

Za pomoci času stanovujeme dokončení projektu, začátek užívání výstupů a výsledků, ale také začátek projektu, definujeme milníky v projektu, významné události a samotné předání zadavateli. Časových událostí je mnoho, a proto je důležité, aby byly veškeré časové hranice co nejvíce dodržovány. Nedodržení těchto hranic by mělo za následek zpoždění projektu, a tedy nepředání zadaných výstupů ve stanoveném termínu. Zároveň je naším úsilím, aby byl čas z hlediska projektu co nejmenší. (Doležal, a další, 2017)

Zdroje plánujeme nejen finanční, ale také musíme zahrnout pracovní sílu, se kterou je provázána kvalifikovanost, dovednosti a znalosti. Do zdrojů nesmíme zapomenout zahrnout také prostory, které budou pro tvorbu projektu využívány, vybavení a jiná hmotná aktiva, bez kterých se neobejdeme. Z tohoto důvodu je nezbytné naplánovat všechny základní hmotné prostředky a současně je naším cílem tyto zdroje minimalizovat. (Doležal, a další, 2017)

Prvním a nejdůležitějším požadavkem jsou výsledky, které by měly být maximalizovány. Jsou zadávány na prvopočátku projektu z vnějšího prostředí. Během plánování si výsledky zjemňujeme, abychom podle nich byly schopni vytvořit jednotlivé etapy plánu. Pomocí tohoto způsobu si určujeme cestu, kterou půjdeme k cíli. Na konci projektu bude vyhodnocováno, jak velká byla úspěšnost v porovnání se zadávaným cílem. (Doležal, a další, 2017)

Za ideálních podmínek, kdy by byl dobře připraven plán, by měla být šance na úspěšné dokončení projektu velmi vysoké. V praxi ale na projekt působí vlivy, které vyvolávají změny a rizikové situace, které nám zapříčiňují výkyvy systému z jeho rovnovážného stavu. (Svozilová, 2016)

2.1.4 Zainteresované strany

Jako zainteresovanou stranu můžeme označit osoby nebo organizace, které jsou aktivně zapojeny do projektu nebo jejichž zájmy mohou být ovlivněny projektem – pozitivně nebo negativně. Mohou také ovlivnit průběh projektu nebo jeho výstupy. Z této definice plyne, že kdokoli, kdo se pozitivně nebo negativně dotýká projektu, by měl být identifikován a zařazen na registr zainteresovaných stran. (Doležal , a další, 2012)

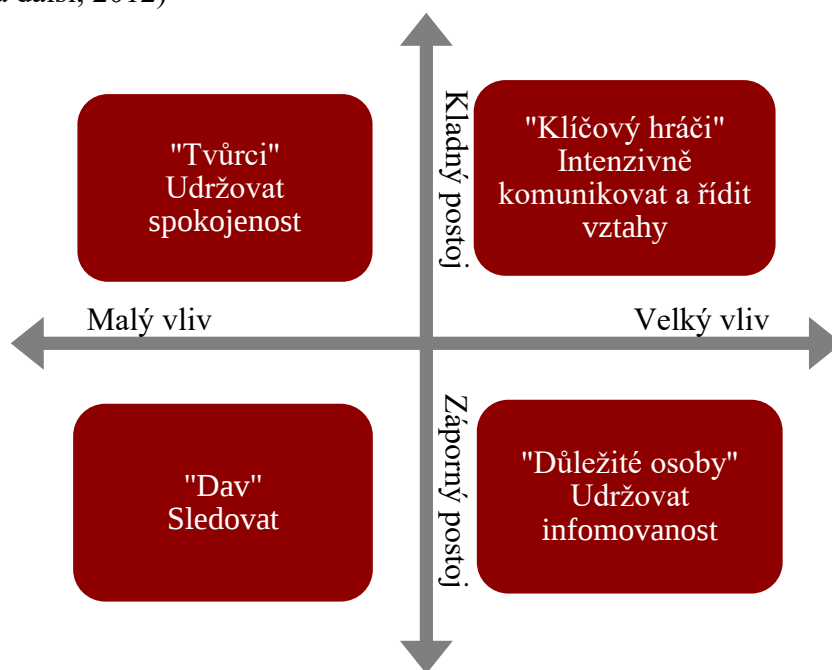
Zainteresované strany můžeme dělit podle role, kterou zastávají, a to na:

- zadavatele projektu – zájem o realizaci projektu, docílení požadované změny;
- zákazník projektu (uživatel) – zastoupení zájmu osob, které budou používat výstupy/výsledky projektu;
- sponzor projektu – autoritativní osoba, rozhoduje o zásadních aspektech projektu;
- realizátor projektu (dodavatel) – zastoupení zájmu zhotovitelů (např. členů projektového týmu);
- investor – zastupuje zájem vlastníka finančních nebo jiných zdrojů;
- dotčené strany – prosazují zájem těch, které nelze zařadit do žádné z výše uvedených kategorií, ale projekt se jich přímo či nepřímo dotýká. (Doležal , a další, 2012)

Tyto zainteresované strany je potřeba řídit z důvodu jejich vlivu a postoje vůči projektu. Za pomoci klasifikace míry vlivu a zájmu na projektu lze jednotlivým stranám přiřadit prioritu, podle které budou jejich zájmy a očekávání naplňována. U některých

zainteresovaných stran existuje jasná vzájemná závislost – úspěch jednotlivce v závislosti na úspěchu týmu – můžeme pak ale také určit stranu, která do projektu nijak nevstupuje. (Doležal, a další, 2013)

Pro vhodné zvolení analýzy zainteresovaných stran existuje několik metod (technik). Jedná se například o rychlou analýzu – hodnotíme jednotlivá kritéria – nebo matici vliv/zájem (Obrázek č. 3), jejímž výstupem je rozdělení zainteresovaných stran do čtyř skupin, a to podle míry vlivu na projekt a zájmu. Za pomoci této matice nacházíme zájmové skupiny s největším vlivem a zájmem, které se označují jako klíčový hráči. (Doležal , a další, 2012)



Obrázek č. 3: Matice vliv/zájem
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Doležal, a další, 2013), s. 160)

Výstupem této fáze může být již zmiňovaný registr zainteresovaných stran, který má podobu složené tabulky. Postupů při analýze zainteresovaných stran je mnoho, proto výše uvedené není jediným způsobem. (Doležal , a další, 2012) (Doležal, a další, 2013)

Po analýze je potřeba zvolit strategii k jednotlivým stranám, přičemž bychom se měli nejvíce zaměřit na stupeň zapojení daného subjektu do řešení a rozhodování projektových záležitostí. Zapojení jednotlivých stran by mělo být stanoveno v souladu s poznatky z předchozích analýz a měli bychom brát na vědomí znalosti, schopnosti, vliv a zájem těchto stran. Za pomoci těchto informací lze vcelku přesně popsat účast zainteresovaných stran na řešení daného projektu. (Doležal , a další, 2012)

2.2 Předprojektová fáze

Projekt je zahajován souborem činností, které jsou zaměřeny na stanovení cílů projektu a vytvářejí základní předpoklady pro jeho realizaci. Účelem předprojektové fáze je prozkoumat příležitosti pro projekt a posoudit proveditelnost daného záměru. V této fázi se často zpracovávají různé analýzy a studie. Obvykle jsou dva hlavní typy dokumentů, které jsou zde zpracovány. Těmito dokumenty se blíže zabývám v následujících podkapitolách. (Svozilová, 2016)

V některých případech bývá zpracován pouze jeden dokument, a to tzv. předprojektová úvaha, která je kombinací níže zmíněných dokumentů. Tento kompromis se převážně používá u jednodušších projektů. (Doležal , a další, 2012)

Obecně lze říci, že tato fáze nám odpovídá na strategické otázky – odkud a kam se chceme posunout, jakou cestu bude nejvhodnější zvolit a zda je rozumné projekt realizovat. (Doležal , a další, 2012)

2.2.1 Studie příležitosti

Tato studie by měla odpovědět na otázku, zda je vhodná doba navrhnout a realizovat zamýšlený projekt. Musí se brát v úvahu situace na trhu a jeho předpokládaný vývoj, situace v organizaci a konkurenceschopnost. Zpracovávají se dostupné informace o určitých podnětech, příležitostech nebo nutných reakcích na hrozby. Výsledkem je doporučení nezahajovat projekt nebo naopak doporučit realizace a stanovit podrobnější charakteristiku projektu. (Doležal , a další, 2012)

2.2.2 Studie proveditelnosti

Jestliže se organizace rozhodne na základě doporučení předchozí studie projekt realizovat, tato studie by měla ukázat nejvhodnější cestu k realizaci daného projektu. Také by měla upřesnit jeho obsah, plánovaný termín zahájení a ukončení, odhadované náklady a potřebné zdroje. (Doležal , a další, 2012)

2.2.3 Logický rámec

Nejefektivnějším způsobem, jak komplexně zformulovat zadání a strategii projektu – definici projektu včetně jeho plánovaných přínosů – je logický rámec. Slouží jako

pomůcka při stanovování cílů projektu a jako podpora k jejich dosahování. Jestliže tento rámec nebude zpracován, vzniká nám vysoké riziko překročení rozpočtu, nedodržení termínu, nedorozumění nebo konfliktů mezi zainteresovanými stranami. (Doležal , a další, 2012)

Vlastní dokument logického rámce je zpracován v poměrně jednoduché tabulce, která se nachází níže (Tabulka č.1). Na nejnižší úrovni se nachází klíčové činnosti. Je to hlavní skupina činností, které rozhodujícím způsobem ovlivňují realizaci konkrétního výstupu, tedy musí být vykonány, aby byly výstupy o řádek výše dosaženy. Nejedná se o detailní výčet všech činností, ale jde o naznačení scénáře, podle kterého by se mělo postupovat. (Doležal, a další, 2013)

Na další úrovni se nachází výstupy, které je tým zavázán vlastníkovy projektu dodat. Konkrétní výstupy projektu specifikují, co přesně bude projektem zhotoveno neboli co vše je potřeba vytvořit, aby nastala požadovaná změna (cíl projektu). Můžeme také říci, že se jedná o činnosti, co bude projektový tým „fyzicky“ realizovat a za co nese přímou odpovědnost. Výstupy jsou přímými důsledky aktivit jednotlivých členů týmu, který realizuje výstupy a předpokládá, že následně dojde k definovanému cíli. (Doležal, a další, 2013)

Důležitou součástí je také cíl neboli důvod, proč produkujeme výstupy a také důvod, proč investujeme do výstupů. Udává nám, jakou konkrétní změnu/produkt má projekt zajistit a jaký je požadovaný cílový stav dané problematiky. Cíl je pro jeden projekt vždy jen jeden a musí být ohraničen (metoda SMART). (Doležal, a další, 2013)

Nejvyšší úroveň zaujímá záměr nebo také očekávané přínosy. Každý projekt je realizován v širším kontextu, nikoliv osamoceně a je důvod, proč je vlastně realizován. Jedná se o popis přínosů, které očekáváme po realizaci projektu. Může se jednat o širší záměr, v takovém případě bude třeba dalších projektů a případně i jiných akcí, aby bylo záměru dosaženo. Vše by pak bylo uskutečňováno v delším časovém horizontu. (Doležal, a další, 2013)

V předchozích čtyřech odstavcích jsme se zabývali pojmy, které se nachází v prvním sloupci logického rámce. V tomto odstavci budeme obeznámeni s pojmem, který se nachází v dalším sloupci a tím jsou objektivně ověřitelní ukazatelé. Tento sloupec nám uvádí měřitelné ukazatele, které prokazují, že záměru, cíle a výstupů bylo dosaženo.

Obsahem tohoto sloupce musí být hodnota, jíž chceme dosáhnout nejpozději v okamžiku dokončení projektu a po dosažení této pomyslné mety můžeme konstatovat, že byly splněny předmětné položky. Obdobně ve sloupci objektivně ověřitelných ukazatelů klíčových činností musí být zmíněna hodnota zdrojů. Pouhé konstatování, co bude ukazatelem, není dostatečné a musíme stanovit i příslušnou hodnotu. Vhodné by bylo, jestliže pro každý bod v prvním sloupci zvolíme alespoň dva potencionální nezávislé ukazatele, kteří musí být měřitelní. V případě jednoho ukazatele by mohlo dojít ke zkreslení. (Doležal , a další, 2012)

Následující sloupec „Způsob ověření“ uvádí, jak budou ukazatele zjišťováni včetně definovaného postupu pro ověření, pokud by se jednalo o složitější případ. Je zde také definováno, kdo za toto ověření zodpovídá, jaké náklady a čas ověření vyžaduje, kdy bude ukazatel ověřen a jakým způsobem bude probíhat dokumentace. (Doležal, a další, 2013)

Poslední sloupec logického rámce nám udává předpoklady. Měli bychom vzít v úvahu určitý stupeň nejistoty, která se zvyšuje spolu s řádky logického rámce. Je vhodné nalézt a přesně pojmenovat hlavní oblasti nejistot obsažených v našich hypotézách. To se děje právě za pomoci předpokladů, které jsou vnějšími faktory a jsou mimo kontrolu projektového týmu. (Doležal , a další, 2012)

Tabulka č. 1: Logický rámec

Záměr	Objektivně ověřitelní ukazatelé	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Nevyplňuje se
Cíl	Objektivně ověřitelní ukazatelé	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých Cíl skutečně přispěje a bude v souladu se Záměrem.
Výstupy	Objektivně ověřitelní ukazatelé	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých Výstupy skutečně povedou k Cíli.

Klíčové činnosti	Zdroje (peníze, lidé,...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady, za jakých Klíčové činnosti skutečně povedou k Výstupům.
Zde některé organizace uvádí, co NEBUDE v projektu řešeno			Případné předběžné podmínky

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Doležal , a další, 2012), s. 253)

SMART cíl

Pro vytvoření vhodných podmínek pro realizaci projektu ve fázi formulace jeho cílů lze pozitivně ovlivnit použitím techniky SMART. Jestliže by byl projekt na začátku definován nepřesně, vzniká nám tím pravděpodobnost výskytu nejistoty mezi zainteresovanými stranami. Za pomoci této metody jde o to, aby všechny zapojené strany do projektu pochopily, čeho má být na konci dosaženo, k čemu to má sloužit a za jakých podmínek k danému cíli dospějeme. (Doležal , a další, 2012)

Již v názvu této metody se skrývají klíčová slova, podle kterých je cíl ohodnocen:

- S – Specific (specifický) – cíl by měl být zcela konkrétní a specifický, jasně by měly být určeny výstupy, které jsou očekávány. Odpovídá nám na otázku: Co;
- M – Measurable (měřitelný) – každý cíl musí být měřitelný určitými parametry, podle kterých lze rozpoznat, zda bylo cíle dosaženo či nikoli;
- A – Agreed/Assignable (akceptovatelný) – stanovený cíl musí být přijat zainteresovanými stranami a musí být přidělitelný jedinému subjektu s odpovědností a autoritou k vykonávanému rozhodnutí;
- R – Realistic (dosažitelný) – cíl musí být dosažitelný s použitím dostupných zdrojů a ekonomických podmínek;
- T – Timed (časově ohraničený) – každý cíl by měl být jasně časově vymezen, a to za pomoci termínů, které mohou být i postupové. Za pomoci těchto termínů můžeme sledovat dosahování cíle v čase. (Svozilová, 2016) (Lojda, 2011)

V některých literaturách je přidáváno I – Integrated (integrovanost) – cíl by měl být integrovaný do organizační strategie. Zodpovídá na otázky návaznosti na cíle

souvisejících projektů. Každý dobře sestavovaný projektový cíl by měl být klasifikován podle metody SMARTi. (Doležal , a další, 2012)

Opakem metody SMART je metoda DUMB (angl. hloupý), která nám odhalí cíle, jimiž bychom se měli vyhnout.

- D – Defective (nedokonalé);
- U – Unrealistic (nereálné);
- M – Misdirected (nesprávně zaměřené);
- B – Bureaucratic (byrokratické). (Lojda, 2011)

2.3 Projektová fáze

Tato fáze se zbývá sestavováním týmu, tvorbou plánu a jeho realizací. Pro svoji obsáhlost se tato fáze dělí na drobnější etapy. Neexistuje pouze jedno dělení této fáze, ale jako nejjednodušší a obecné dělení může být:

- zahájení (inicializace) – Jestliže je rozhodnuto o realizaci projektu, je potřeba jej řádně zahájit. Po schválení projektu v předprojektové fázi je nutné ověřit a případně doplnit jednotlivé položky cíle projektu, jeho účelu, personální obsazení a kompetence tohoto obsazení; (Ježková, a další, 2013)
- plánování;
- realizace (implementace) – Předchozí fáze je ukončena komplexním projektovým plánem. Nastávající fáze nám realizuje tyto plány na skutečnost. Během průběhu realizace je potřeba projekt neustále sledovat a porovnávat plán se skutečností, při výskytu odchylek umět vhodně reagovat, popřípadě provádět korektivní opatření nebo plán upravovat či vytvářet nový; (Smolíková, 2018)
- ukončení – V průběhu této fáze dochází k předání hmotných výstupů projektu, podpisu akceptačních dokumentů, fakturaci atd. Postup předávky je obvykle definován ve smlouvě. (Smolíková, 2018) (Ježková, a další, 2013)

Manažer v této fázi rozpouští svůj projektový tým. Je vhodné zhodnotit práci projektového týmu, poděkovat za odváděnou práci a dát vhodný prostor k diskusím. (Smolíková, 2021)

2.3.1 Zakládací listina

Tento dokument můžeme označit jako „kotvu“, protože nám definuje „nepřekročitelné“ meze rozpočtu, harmonogramu a požadovaných výsledků. Je to hlavní výstup první fáze, – zahájení. Ze zakládací listiny vychází veškeré další kroky, které se týkají přípravy a realizace projektu. Jestliže nám nastane změna v rámci projektu a tato změna přesahuje limity dané zakládací listinou, označujeme tuto změnu za velmi významnou. Můžeme se také setkat s alternativním označením jako Identifikační listina projektu, Charta projektu, Zadání projektu nebo Definiční dokument projektu. (Doležal, a další, 2016)

Jestliže by tento dokument nebyl zpracován, vznikaly by nesrovnalosti v mezích projektu – čeho konkrétně se má dosáhnout, kdo má jakou zodpovědnost, zda by se projekt měl začít chystat a kdo by byl za tuto část zodpovědný. (Doležal, a další, 2013)

Vlastní podoba není pevně stanovena a mírně se liší podle organizace. Lze ji redukovat, ale také naopak rozšířit o další položky. Tento dokument může obsahovat základní organizační strukturu projektu, někdy je obsažen i základní návrh dílčích milníků. Položky jako název projektu, cíl a hlavní milníky by měly být vždy uvedeny. (Doležal, a další, 2016)

Sestavení tohoto dokumentu je nejčastěji delegováno na člena přípravného týmu projektu – manažera projektu. Proces schválení je pak činnost, která náleží členovi vrcholného vedení organizace, který bude v rámci vedení za projekt zodpovědný a v jehož pravomoci je spouštět projekty daného typu a rozsahu. (Doležal, a další, 2013)

Samotný proces sestavení se skládá z několika kroků. Nejprve je nutné označit projekt identifikačními prvky, kterými je název projektu, identifikační číslo projektu (pokud bylo přiřazeno) a priorita vůči ostatním projektům. Tato priorita by u žádného dalšího projektu neměla být stejná a podporuje nám vhodné rozhodnutí v případě vzniku konfliktů na zdrojích. Následujícím krokem je rekapitulace hlavních věcných parametrů projektu. Dále musí být stanoveny jasné meze nákladů a harmonogramu, měly by být uvedeny hlavní milníky včetně termínů. Měly by být stanoveny základní role jednotlivých členů týmu – především řídicí struktury projektu. V závěru je vymezeno místo na doplňující informace, např. stanovení odměn projektového týmu. (Doležal, a další, 2016)

Tabulka č. 2: Identifikační listina

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

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Doležal, a další, 2013), s.41)

2.3.2 Hierarchická struktura prací – WBS

WBS je zkratka pocházející z anglických slov Work Breakdown Structure – v překladu hierarchická struktura prací. Vyjadřuje nám strukturovaný rozpad projektu podle prací, které je nutné udělat. Často se vyskytuje v projektech, které již byly realizovány a máme povědomí, jak se má postupovat. WBS má obvykle tři úrovně členění, poslední úrovní jsou pracovní balíky (balíky činností). Čtvrtá úroveň se skládá již z dílčích činností, které nejsou součástí WBS. (Komzák, 2013)

Jestliže by WBS nebyla zpracována, bude chybět přehledný podklad, co vše má být dodáno. Vzniká nám tím riziko, že nějaká podstatná část nebude dodána nebo opačný případ, kdy by byly realizovány výstupy a dodávky, které by nebyly potřebné pro splnění cíle projektu – projekt se vymkne kontrole a přesáhne své hranice. (Doležal, a další, 2013)

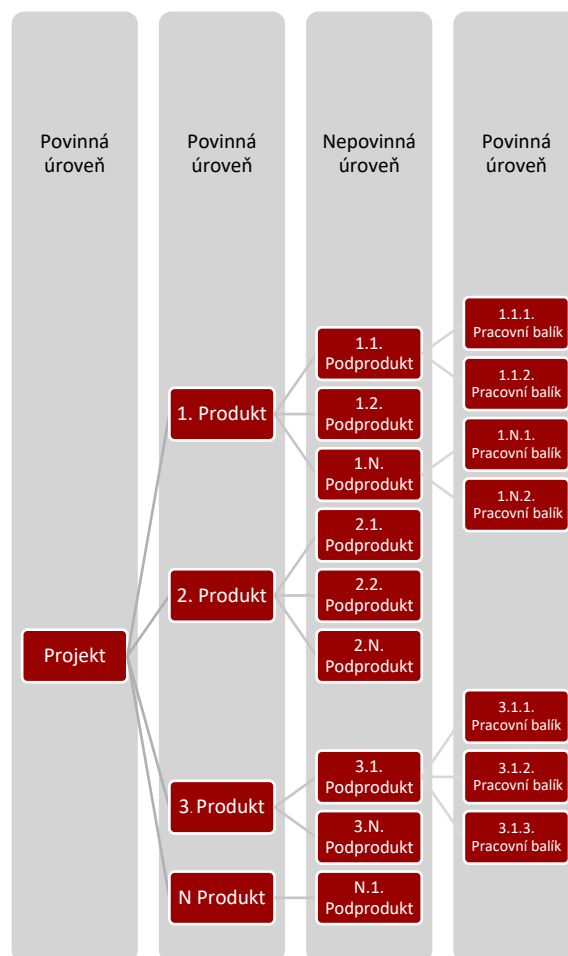
Hierarchická struktura prací lze zobrazit z různých hledisek. Nejčastěji je zobrazována ve formě stromu, což vychází z informatiky. Na vrcholu je zobrazován právě jeden kořen – nejvyšší uzel – kterým je projektový cíl (je vhodné si proto určit právě jeden) a může být zjednodušen či reprezentován číselným označením projektu. Tento komplex je tedy nejvyšší a povinnou úrovní WBS. (Ježková, a další, 2013)

Následující úroveň může být úrovní produktů (neboli výstupů), které je nutné během realizace projektu vytvořit. Další volitelné úrovně mohou být obsazeny produkty, které jsou rozděleny na podprodukty. Počet úrovní není pevně definován a záleží na potřebách návrhu a složitosti projektu. Poslední a čtvrtou úrovní je úroveň pracovních balíků. Z tohoto schématu nám tedy vyplývá, že minimální obsah WBS je kořen, úroveň produktů a poslední úroveň pracovních balíků. Maximální počet úrovní není definován. (Ježková, a další, 2013)

Pro WBS je rovněž definován způsob číslování prvků, které zahrnuje informaci o úrovni, na které se daný prvek nachází. Toto číslování je jednoznačným identifikátorem, který se používá pro další odkazování v průběhu celé projektové dokumentace. (Ježková, a další, 2013)

Tvorba WBS by měla probíhat v rámci týmu – vhodné je použít brainstorming, kdy jednotlivé prvky jsou sepisovány na samolepící lístečky. V budoucnu je možné tyto

lístečky seskupovat podle potřeb. Je vhodné používat barevné papírky v závislosti na jednotlivých úrovních WBS. (Doležal , a další, 2012) (Ježková, a další, 2013)



Obrázek č. 4: Hierarchická struktura prací – WBS
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Ježková, a další, 2013), s.108)

2.3.3 Matice odpovědnosti

Během plánování projektu je třeba rozdělit práci mezi projektový tým tak, aby za každou dílčí část projektu byla zodpovědná právě jedna osoba, a aby bylo jasné, kdo danou práci vykonává, s kým má být konzultována a kdo má být o této činnosti informován. Tato matice je nástroj, který slouží k vymezení kompetencí každého člena projektového týmu za různé části projektových prací (pracovní balíky). V odborné literatuře lze tuto matici najít pod pojmy RAM, RACI či RASCI matice, které vychází z anglických názvů odpovědnostních vztahů. (Doležal, a další, 2013)

V této bakalářské práci se budu zaměřovat převážně na matici odpovědnosti zobrazenou formou RACI matice. Touto problematikou se budu zabývat do konce této kapitoly.

Jedná se o velmi přehledný a zároveň stručný způsob, jak lze zcela jasně a adresně rozdělit zodpovědnost za všechny práce, které musí být pro dokončení cíle vykonány. Jestliže by nebylo u každého pracovního balíku jasné, kdo konkrétně za něj zodpovídá a kdo by potvrdzoval, že daný pracovní balík je v pořádku dokončen, vznikalo by nám tím vysoké riziko vzniku kolektivní nezodpovědnosti. (Doležal, a další, 2013)

Matice odpovědnosti se skládá z řádků a sloupců, jejímž prostřednictvím jsou přiřazeny projektovým úkolům a úsekům ti, kteří mají dovednosti, schopnosti a odpovědnost pro jejich realizaci. Vychází z podrobného rozpisu prací a k jednotlivým elementům rozpisu v souladu s definicí přiřazujeme základní role:

- R – Responsible (realizuje, zodpovídá) – Osoba, která je pověřena provedením činností potřebných k realizaci daného pracovního balíku. Jsou to ti, kteří vykonávají potřebnou práci. K jednomu pracovnímu balíku může být přiřazeno více osob s tímto vztahem;
- A – Accountable (akceptuje) – Osoba, která má právo schválit daný pracovní balík, je obecně zodpovědná, že bude proveden správně, včas a za plánované náklady. Každý pracovní balík musí schválit právě jedna osoba. Jestliže chybí přiřazení tohoto druhu odpovědnosti nebo je přiřazena více osobám, jedná se o chybu, která zpravidla má za následek stav, kdy za věc nezodpovídá nikdo nebo si každý myslí, že to udělá někdo jiný;
- C – Consulted (konzultuje) – Osoba, s níž má být postup práce konzultován. Bývá to osoba, které se tato část úzce dotýká, a to i přes to, že tuto činnost neprovádí. Může se také jednat o odborníka na danou problematiku, který může být přizván pro poradenství v klíčových aspektech. K jedné činnosti může být přiřazeno více osob zastávajících tuto roli;
- I – Informed (informovaná) – Jedná se o osobu, která má být průběžně informována o stavu a výstupech z dané oblasti. Jedná se zejména o členy týmu, kteří musí znát stav prací. Jakým způsobem má být daná osoba informována by mělo být nastaveno v rámci Komunikačního plánu. K jednomu pracovnímu

balíku může být přiřazeno více osob, které zastávají tuto roli. (Doležal , a další, 2012) (Doležal, a další, 2013)

Tabulka č. 3: Matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti						
Projekt:	Jaký je název nebo pracovní název projektu?	Zpracoval:	Kdo je autorem dokumentu?	Datum:	Jaké je datum poslední aktualizace?	
Osoba		Osoba 1	Osoba 2	Osoba 3	Osoba 4	Osoba 5
Balík práce						...
Projekt		A	R	C	C	C
...						
Výstup 2			A	R	R	I
Výstup 2.1				A	R	
Pracovní balík 2.1.1					A	R
Pracovní balík 2.1.2					A	R
Pracovní balík 2.1.3				R	A	I
Výstup 2.2				A		R
Pracovní balík 2.2.1				A	I	R
Pracovní balík 2.2.2				A	I	R
...						
Druhy odpovědnosti: A – akceptuje, R – realizuje, C – konzultuje, I – je informován						

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Doležal, a další, 2013), s. 81)

2.3.4 Rizika

S rizikem se setkává každý – podnik, organizace nebo projektový tým – a to při své běžné každodenní činnosti. Některá rizika mohou přinést výhradně negativní důsledek, s čímž je riziko také spojováno a je přirozené vyvíjet snahu obrany proti nim. Některá rizika mohou přinést pozitivní dopad, ale stále nám zůstává pravděpodobnost negativního dopadu. Riziko je také těsně svázáno s nejistotou o budoucím vývoji, a to z důvodu, že nelze předem s jistotou vědět, jak se daná situace bude vyvíjet. To potom klade vysoké nároky na proces rozhodování o tom, jak se při rizikové situaci zachovat. (Korecký, a další, 2011)

Rizika můžeme označit za náhodné a nepříznivé vlivy z okolí projektu, které mohou ovlivnit průběh projektu – v negativních případech může vést až k jeho neúspěšnému ukončení. Proto je vhodné se zajímat o to, co vše může projekt ohrozit a jakým způsobem by se dala zvýšit jistota úspěšného ukončení projektu. Tento obor pak můžeme nazvat rizikové inženýrství. V rámci projektového řízení je doporučeno provádět klasifikovanou analýzu rizik, která se stává dobrým základem pro zvládnutí situace, která představuje možné nebezpečí pro projekt. Jestliže jsou navržená opatření zrealizována je pak hodnota rizika snížena na akceptovatelnou úroveň. Je vhodné si uvědomit, že nejistota v projektu nemusí představovat nutnou ztrátu, ale může znamenat i výhodné využití mimořádné příležitosti, která se za určité situace nabízí. (Ježková, a další, 2013)

Dalším pojmem, se kterým se během analýzy rizik můžeme setkat je zranitelnost, což je nedostatek nebo slabina, kterou může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu. Je to vlastnost aktiva a vyjadřuje, jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby. Dále jsme se setkali s dalším pojmem, kterým je aktivum. Tímto pojmem můžeme označit vše, co je hodnotné pro podnik a vše, co může být změněno pod působením hrozby. Za hrozbu bychom mohli označit sílu, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu na určitém aktivu. (Komzák, 2013)

Stanovení rizik spočívá v určení, jaká rizika mohou proces ovlivnit. Nejedná se o jednorázovou záležitost a mělo by se během projektu provádět pravidelně. Zabývá se vnitřními i vnějšími riziky, přičemž vnitřní rizika jsou události, které může projektový tým ovládat nebo ovlivnit. Vnější rizika jsou události, které projektový tým nemůže ovládat ani je ovlivnit. (Řeháček, 2013)

Analýza rizik

Pro úspěšnou analýzu rizik je potřeba co nejpřesněji charakterizovat každé reálné nebezpečí, které se následně formuluje do podoby konkrétní hrozby. Možnost výskytu takové nepříznivé události lze vyjádřit jako pravděpodobnost P a lze také určit hodnotu nepříznivého dopadu D takové události na projekt. Jestliže stanovíme pravděpodobnost P a dopad D pro určitý i -tý případ, pak je možné vypočítat hodnotu rizika HR pro tento případ:

$$HR_i = P_i \times D_i$$

Vypočítaná hodnota rizika nám představuje dva možné způsoby chápání, a to akceptovatelnou a neakceptovatelnou hodnotu rizika. Akceptovatelná hodnota rizika nám představuje takovou hodnotu rizika, kterou je možné přijmout, aniž by musela být zajištěna nějaká zvláštní opatření. Rozhodnutí o výši hodnoty akceptovatelné hodnoty rizika je věc strategického rozhodnutí. Ostatní hodnoty rizika jsou pro nás neakceptovatelné. (Ježková, a další, 2013)

Hodnocení rizik neboli hodnoty pravděpodobnosti a dopadu lze provést v číselných hodnotách (kvantitativní hodnocení), verbálními hodnotami (kvalitativní hodnocení) nebo bodovacím způsobem. Kvantitativní hodnocení rizik je vždy přesnější, ale také náročnější. Kvalitativní hodnocení se provádí v případě nedostatku přesných podkladů pro číselné vyjádření rizika. Komplexní analýza rizik zahrnuje identifikaci hrozícího nebezpečí, vyhodnocení rizika a následný návrh na opatření k eliminaci či snížení rizika. (Ježková, a další, 2013)

Metoda RIPRAN

Mezi jedny z doporučených metod analýz v projektu patří metoda RIPRAN vycházející z anglických slov risk project analysis. Tato metoda je určena zkušenějším projektovým manažerům, a proto se jí budu zabývat pouze okrajově. Tuto metodu bychom mohli rozdělit do čtyř základních kroků, mezi které jsou zařazeny:

1. identifikace nebezpečí projektu;
2. kvantifikace rizik projektu;
3. reakce na rizika projektu;
4. celkové posouzení rizik v projektu.

V prvním kroku je sestavován seznam s identifikací nebezpečí. Nejvhodnější vyobrazení je formou tabulky. Následujícím krokem je klasifikace rizika. Tyto hodnoty doplníme do

již dříve vzniklé tabulky. Tuto tabulku rozšíříme o hodnoty pravděpodobnosti, dopadu scénáře a výslednou hodnotu rizika, kterou vypočteme:

$$\text{hodnota rizika} = \text{pravděpodobnost scénáře} \times \text{hodnota dopadu}$$

Ve třetím kroku se sestavují opatření, která mají snížit hodnotu rizika na akceptovatelnou úroveň. V závěrečném kroku se posuzuje celková hodnota rizika a vyhodnocuje se, jak vysoce je projekt rizikový a zda je možné jej realizovat. (Máchal, a další, 2015)

Tabulka č. 4: Metoda RIPRAN

Číslo rizika	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnota rizika	Návrh na opatření	Předpokládané náklady/termín realizace opatření/vlastník rizika	Nová hodnota sníženého rizika
1.								
2.								

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Máchal, a další, 2015), s.51)

2.3.5 Časové plánování projektu

Pro realizaci cíle projektu je nedostačující stanovit pouze podrobný seznam činností (viz. WBS), které je potřeba vykonat. Je nutné rovněž stanovit posloupnost, v jakém pořadí je potřeba tyto činnosti vykonat. Naplánovaná posloupnost musí respektovat návaznost jednotlivých činností dle návaznosti prací, technologií, norem apod. (Ježková, a další, 2013)

Pro každou činnost je třeba určit počáteční časy a časy ukončení, které vyplývají z informací o délce trvání. Musíme mít také na paměti skutečnost, že některé činnosti musí být prováděny postupně, kdy jde o sériové řazení činností nebo mohou probíhat s jinými činnostmi souběžně – paralelní souběh činností. Naším cílem je obvykle maximalizace souběhu činností za účelem zkracování celkové doby projektu. Jestliže by většina činností byla naplánována sériově, časová náročnost projektu by pro zákazníka byla nepřijatelná. (Fielding, 2020)

Důležitou úlohu hrají diagramy a harmonogramy. Slouží jako nástroj pro úplné a přehledné podchycení velkého množství informací, která jsou potřebná pro řízení projektu. Mezi nejvhodnější můžeme zařadit síťové diagramy z důvodu jejich vyobrazování závislosti mezi jednotlivými činnostmi. (Svozilová, 2016)

Milníky

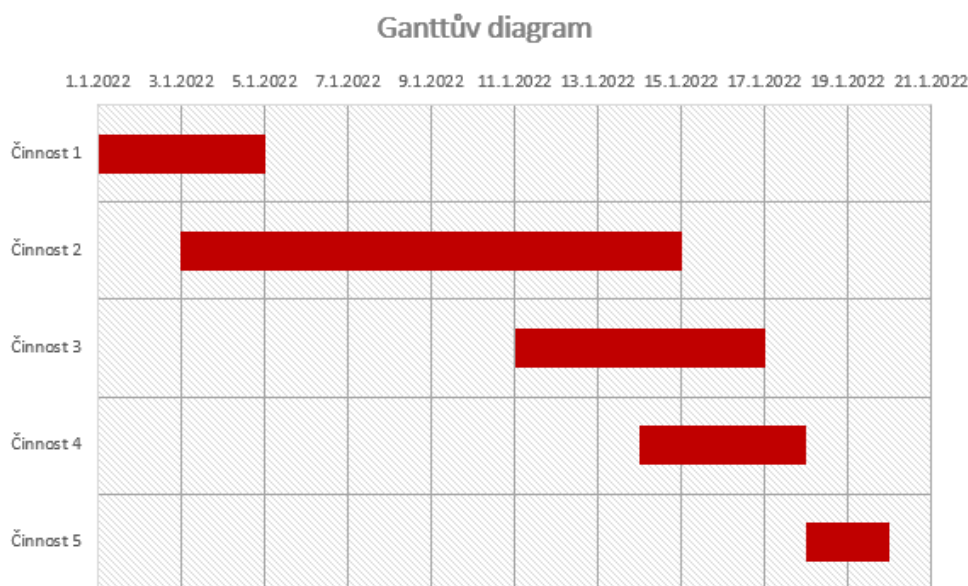
Milník – neboli postupový bod – je událost nebo podmínka, kdy jsou dokončeny úkoly, které se k sobě vztahují. Představuje bod kontroly a má v harmonogramu nulovou délku trvání. Pomáhá organizovat úkoly do logické skupiny nebo posloupností a mohou se používat také pro sledování pokroku. Jakmile je dosaženo všech stanovených milníků, projekt je dokončen. (Ježková, a další, 2013)

Ganttovy diagramy

Během první světové války pan H.L.Gantt představil techniku diagramů, které velmi snadno a graficky ukazují sled úkolů společně s jejich začátky a konci. Tyto diagramy jsou v projektovém řízení používány dodnes, a to pro jejich jednoduchost. Lze je snadno vytvořit i bez specializované softwarové podpory a pro jejich pochopení není potřeba žádná zvláštní klasifikace. (Svozilová, 2016)

Tyto diagramy mají několik slabin. První je, že není zobrazena závislosti mezi jednotlivými úkoly. Druhá slabina je nezobrazení změny v délce nebo začátku jednoho úkolu a následné nevyobrazení do zbývajících částí harmonogramu. (Svozilová, 2016)

Na pořadí činností, které diagram zobrazuje, nezáleží. Při vytváření je vhodné začít od činností, které mohou být započaty ihned na začátku projektu a postupně přidávat další. Důležité je si uvědomit, že některé činnosti mohou běžet paralelně, čímž se nám zkracuje doba trvání projektu. (Ježková, a další, 2013)



*Obrázek č. 5: Ganttův diagram
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

Metoda kritické cesty – CPM

Jedná se o metodu založenou nejčastěji na deterministickém modelu odhadování (tzv. jednobodový odhad). Pro výpočet této metody se používá uzlově orientovaná síťová analýza. Hlavním cílem této techniky je určení kritické cesty, která je totožná s nejkratší délkou trvání aktuálního plánu projektu a prochází činnostmi, které mají nulovou časovou rezervu. Tato cesta se skládá z činností, které na sebe musí bezprostředně navazovat, větví se a prochází celým síťovým grafem. Prodloužení kterékoli činnosti nebo opoždění na kritické cestě prodlouží dobu trvání projektu. (Ježková, a další, 2013)

2.3.6 Rozpočet projektu

Rozpočet projektu je jeho nedílnou součástí a obsahuje všechny informace o plánu čerpání zdrojů, a to v jeho celkovém souhrnu, v rozpisu detailních položek a v časové fázi. Je to jedna z nejdůležitějších charakteristik projektu a je nezbytným podkladem pro koordinaci všech činností a dílčích dodávek, které jsou součástí projektu a pro kontrolu postupu a průběhu projektu vzhledem k jeho plánu. (Doležal, a další, 2016)

Rozpočet projektu je soubor parametrů a číselných údajů, které spojují časová, finanční a množství kvanta, která jsou v souvislosti s plánem a realizací dílčích prací. Rozpočet je součástí hlavní projektové dokumentace a sestavuje se ve dvou fázích – v konceptuální fázi projektu, kdy slouží jako podklad pro cenová jednání, a pak také v plánovací fázi

projektu, kde tvoří součást plánu. Během realizační fáze může být rozpočet dále aktualizován. (Svozilová, 2016)

Pro tvorbu rozpočtu se obvykle používají metodiky, které ale bývají součástí firemního know-how a jako takové se nezveřejňují. Finální rozpočet je sestavován na základě použití podnikových metodologií, standardů a modelů, dále také za pomoci expertních odhadů a odhadů s podporou statistických výpočtů. (Svozilová, 2016)

Je vymezeno mnoho postupů, jak je vhodné postupovat při sestavování rozpočtu projektu a liší se v jednotlivých společnostech. Jedním z nich by mohl být následující postup. V úvodu je stanovena struktura rozpočtu, která vychází z WBS a je možno ji následně upravovat a doplňovat. Dále by měl být sestaven rozpočet, který je sestavován zdola-nahoru, kdy jsou sčítány jednotlivé náklady aktivit pro pracovní balíky, připočtou se případné náklady jednotlivých balíků a pokračuje se takto nahoru ve WBS až jsou získány náklady projektového cíle. Musí být také připočteny rezervy na pokrytí případných identifikovaných projektových rizik a také na pokrytí rizik, která nejsou identifikovaná. Rozpočet nezahrnuje náklady na změny rozsahu a obsahu projektu. Realistický rozpočet nelze sestavit dříve, než bude samotný projekt detailně naplánován. (Ježková, a další, 2013)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola se zabývá představením společnosti McRai, s. r. o., kde budou provedeny i příslušné analýzy. Dále zde bude rozebrán předmět jejího podnikání, organizační struktura, hlavní myšlenka projektu a zvolené řešení společně se zdůvodněním projektu. Součástí této kapitoly jsou také vybrané analýzy, přičemž první z nich je analýza SLEPT, následuje analýza vnitřního prostředí 7S a poslední analýzou je analýza SWOT. Kapitola je zakončena celkovým zhodnocením současného stavu, který nám vyplývá z již zmiňovaných analýz.

3.1 Základní informace o společnosti

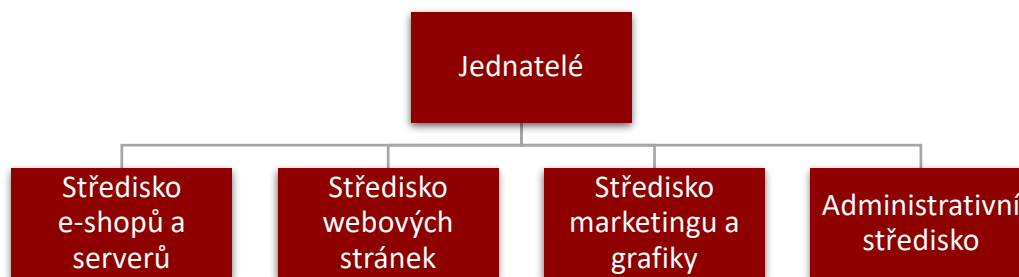
Společnost McRai, s. r. o. se sídlem Komenského náměstí 141/5, Třebíč (dále jen „McRai“) vznikla v roce 2008 a jejím hlavním předmětem podnikání je tvorba webových stránek a e-shopů, dále pak také reklamní činnost a marketing. Jako společnost s ručením omezeným byla zapsána do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Brně dne 12. února 2008 se základním kapitálem 200 000 Kč. Společnost založilo šest zakladatelů, v průběhu času se ale společníci a jejich podíly měnily.



Obrázek č. 6: Aktuální logo
(Zdroj: <https://www.mcr.ai.eu/>)

3.2 Organizační struktura organizace

Obrázek níže (Obrázek č. 7) nám zobrazuje organizační strukturu společnosti. Společnost je pod vedením jednatelů. Celkový počet zaměstnanců je patnáct, dále pak jsou ve společnosti i externí pracovníci v celkovém počtu pěti osob. Organizační strukturu lze rozdělit na jednatele a následně jednotlivá střediska, která jsou dělena dle zaměření svých činností.



*Obrázek č. 7: Organizační struktura
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

3.3 SLEPTE analýza

Analýza je používána především na odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí společnosti. Název je tvořen z počátečních písmen jednotlivých problematik – pro úplnost je zde také použit ekologický faktor. SLEPTE analýza je důležitým nástrojem pro poznání okolního prostředí, které ovlivňuje všechny společnosti.

3.3.1 Sociálně-kulturní faktory

K září roku 2021 měla Česká republika 10.682.029 obyvatel, což vyplývá z dat Českého statistického úřadu. Oproti předchozím rokům se přírůstek obyvatel podstatně snížil, a to jak z důvodu stěhování, tak také z přirozených příčin. Počet obyvatel je rozdělen do čtrnácti krajů, přičemž nejvíce obyvatel má trvalé bydliště ve Středočeském kraji (1.397.997), naopak nejmenší počet obyvatel má kraj Karlovarský (293.311). (Počet obyvatel v obcích k 1.1.2021, 2021)

Z pohledu pohlaví populace ženy stále lehce převažují nad muži. Ke konci roku 2020 představovala ženská část populace 50,7 % (5.425.801) a mužská část populace čítala 49,3 % (5.275.976). (Věková struktura k 31.12.2020, 2020)

Co se týče věkové struktury obyvatel v České republice, průměrný věk je 42,6, a to k počátku roku 2021. Největší věkovou skupinou jsou lidé v produktivním věku, kterým

je mezi 15. a 64. rokem. Tato skupina čítá 6,82 milionu z celkového počtu obyvatel, procentuálně pak 63,8 %. (Věková struktura k 31.12.2020, 2020)

Pokud jde o dosažené vzdělání obyvatel v naší zemi, Český statistický úřad v rámci zaměstnanosti a nezaměstnanosti k roku 2017 uvádí, že nejvyšší počet obyvatel je se střední školou s maturitou, a to 34 % zatímco obyvatel, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání je pouhých 17 %. Naopak obyvatel, kteří vystudovali střední školu bez maturity je 33,2 %, nejmenší možné vzdělání v České republice pak dosáhlo 13,5 % obyvatel. (Vzdělání obyvatelstva (věk 15+ let), 2017)

3.3.2 Legislativní faktory

Zákony, vyhlášky a nařízení

Legislativní faktory jsou úzce provázány s faktory politickými. Vybraná společnost stejně jako ostatní společnosti je ovlivňována velkým množstvím zákonů, vyhlášek a právních norem, které jsou vydávány jak na území České republiky, tak i v rámci Evropské unie. Neustálé změny v legislativě působí na podnik negativně. K základním předpisům, kterými se podnik řídí a musí dodržovat, patří:

- Ústava České republiky;
- Listina základních lidských práv a svobod;
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích;
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví;
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty;
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů;
- Zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů;
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů;
- Zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů;
- Nařízení 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů;
- Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník. (Nejpopulárnější dokumenty, 2022)

Certifikáty

Na trhu tvorby webových stránek a aplikací je mnoho certifikátů zabývajících se touto problematikou. Pro účely analýzy společnosti budou zmíněny hlavně dva následující – Google Partners a Sklik.

Certifikát Google Partners prokazuje, že společnost dělá vše pro úspěch svých klientů, stará se o kampaně klientů a tím podporuje jejich obchodní rozvoj. Za pomoci certifikátu dokládá, že má potřebné znalosti a dovednosti s nástroji, které jsou poskytovány společností Google.

V rámci tohoto statusu musí splňovat požadavky, které jsou rozděleny do třech kategorií a tyto požadavky jsou každý den kontrolovány. Prvním z požadavků je výkon, který zahrnuje vhodnou optimalizaci a nastavení kampaně. Jestliže je skóre optimalizace v účtu správce alespoň na 70 %, kampaň a její úspěch je tímto maximalizován. Následujícím požadavkem je útrata, kdy během 90 dnů by měla být dodržena útrata v hodnotě 10.000 \$ u spravovaných účtů. Posledním požadavkem pro splnění tohoto certifikátu je samotná certifikace, kdy žadatel o tento certifikát musí prokázat odbornost svých zaměstnanců ve znalosti nástrojů a služeb Google Ads. (Přehled požadavků programů Partners, 2022)



Obrázek č. 8: Certifikát Google
(Zdroj: (Přehled požadavků programů Partners, 2022))

Spolupráce s internetovým portálem Seznam.cz poskytuje certifikaci a ověření, což přináší přímý kontakt s konzultantem společnosti, možnost účastnit se konferencí a skupinových školení pořádaných společností a předání know-how pro zvýšení efektivity kampaní.

Pro získání Sklik.cz statusu musí být splněny podmínky kvalitativní a kvantitativní. Mezi kvalitativní podmínky jsou zařazeny body týkající se aktualizace seznamu aktivně spravovaných klientů, možnost přístupu klientů do svých Sklik účtů, dále pak také poskytování pravdivých a úplných statistik vycházejících z účtu a možnost klienta po ukončení spolupráce převzít účet pro další užívání. Jako kvantitativní podmínky jsou

uvedeny minimální obraty na službě Sklik v hodnotě 50.000 Kč bez DPH měsíčně a alespoň tři aktivní klienti v seznamu klientů. (Jak začít spolupracovat, 2020)



Obrázek č. 9: Ověření Sklik
(Zdroj: (Jak začít spolupracovat, 2020))

3.3.3 Ekonomické faktury

Mezi ekonomické faktory, které ovlivňují firmu, se zařazuje zejména míra inflace, nezaměstnanosti a také výše hrubého domácího produktu. Tyto faktory jsou shrnuty v tabulce níže (Tabulka č. 5).

Tabulka č. 5: Ekonomické faktory

	2021				2022
	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	1. měsíc
Inflace	2,2 %	2,9 %	4,4 %	6,1 %	9,9 %
Nezaměstnanost	4,3 %	3,9 %	3,6 %	3,4 %	3,6 %
Hrubý domácí produkt	2,1 %	8,2 %	2,8 %	3,6 %	

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Inflace, 2022), (Nezaměstnanost v ČR, 2022), (HDP, 2022))

Spotřebitelské ceny vzrostly ve srovnání s minulým rokem o téměř 10 %, což je nejvíce od roku 1998. Největším vlivem na lednovou výši měly ceny v oblasti bydlení, a to zejména v oblasti nájmu, vodného a stočného. Inflace se také projevila na cenách hypoték a úrokových mírách. Další v pořadí vlivu byly ceny v oblasti dopravy, kde se zvýšily ceny automobilů, pohonných hmot a olejů, a to v hodnotách desítek procent. Další oblastí změny cen se objevily v sektoru potravin, které v průměru vzrostly o 18 %. Zvýšení cen se také objevilo v textilním průmyslu. (Inflace, 2022)

V předchozím roce nezaměstnanost mírně klesala, ale ve čtvrtém čtvrtletí začala opět stoupat, a to z důvodu ukončení sezónních prací a smluv na dobu určitou. Oproti loňským

létům se zvýšil počet pracovních míst a platí, že jeden uchazeč o zaměstnání si může vybírat z více než jedné pracovní pozice. Do budoucna se odhaduje, že nedostatek zaměstnanců bude dál snižovat míru nezaměstnanosti. Přehřátý trh práce skrze tlak na výši mezd a s tím spojené mzdové náklady zvyšuje inflační tlak v ekonomice a zároveň omezuje firmám, které mají dostatečné množství zakázek i materiálu zvyšovat produkci. (Nezaměstnanost v ČR, 2022)

Česká ekonomika v minulém roce rostla, a to i navzdory pandemii. Růst byl podpořen zejména výdaji na konečnou spotřebu a změnou stavu zásob, negativní vliv měla pak zahraniční poptávka. (HDP, 2022)

Dalším ekonomickým faktorem ovlivňujícím společnost je daň z příjmu právnických osob, která činí 19 % z upraveného a zaokrouhleného základu daně. Jiné sazby jsou pak užívány u základních investičních fondů nebo u fondu penzijní společnosti. (Daň z příjmu právnických osob - základ daně, 2022)

Daň z přidané hodnoty je další daní, která se společností dotýká, a to z důvodu poskytování služeb za úplatu osobou povinnou k dani. V České republice jsou stanoveny tři sazby DPH, a to základní 21 %, první snížená 15 % a druhá snížená 10 %, přičemž po novele zákona o DPH, která vyšla v květnu 2020 a úzce souvisí s výskytem SARS-CoV-2, se do 10% daně přidala k několika službám, které byly původně součástí základní nebo první snížené sazby. (Daň z přidané hodnoty, 2022)

Jelikož má společnost své zaměstnance, ekonomicky je také ovlivněna superhrubou mzdou, která byla v roce 2021 zrušena. Základem daně se stala hrubá mzda, ze které je odečítána 15% daň z příjmu fyzické osoby. Z důvodu tohoto zrušení se plošně čistá mzda zaměstnancům zvýšila. (Superhrubá mzda a její zrušení, 2022)

Ekonomickým faktorem jsou také úrokové sazby, které výrazně zvýšily oproti předchozím rokům, a to o 0,75 %. Tímto krokem se snaží Česká národní banka snížit inflaci, ale zároveň má toto zvýšení za následek růst úroků hypoték a spořicíh účtů. Ovlivněn je také dovoz zboží do země, které by mělo být levnější díky posilující koruně, naopak vývoz výrobků ze země bude obtížnější kvůli zdražení provozních nákladů. (Růst úrokových sazeb, 2022)

3.3.4 Politické faktory

Politický systém v České republice je založen na svobodném, dobrovolném vzniku a volné soutěži politických stran, které respektují základní demokratické principy a odmítají prosazování svých zájmů za pomoci násilí. Veškerá státní moc je rozdělena na zákonodárnou, výkonnou a soudní. Moc zákonodárná náleží parlamentu, který je tvořen dvěma komorami – Poslaneckou sněmovnou a Senátem. Poslanecká sněmovna má 200 poslanců volených na čtyři roky a Senát má 81 senátorů volených na období šesti let. Moc výkonná náleží hlavě státu neboli prezidentu republiky, a to na období pěti let. Soudní moc vykonávají v republice nezávislé soudy, jejichž nestrannost nesmí nikdo ohrožovat. (Ústava České republiky, 2022)

V říjnu roku 2021 se konaly volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu, kdy největší procentuální převahu získala koalice SPOLU, složená ze stran ODS, KDU-ČSL a TOP 09. Dále se do sněmovny dostaly strany ANO, SPD a koalice PirStan. Z těchto výsledků vyplývá pozdější změna premiéra, kterým se stal Petr Fiala. Dále se také změnilы posty ministrů v jednotlivých odvětvích. (Členové vlády, 2022)

Významným politickým faktorem se stala ruská invaze na Ukrajinu, která se odehrála 24. února 2022, kdy Rusko zaútočilo na Ukrajinu. Tato invaze se stala vyvrcholením rusko-ukrajinské krize. Reakce OSN a České republiky se poměrně shodují a ruskou invazi ostře kritizují. Kontakty s ruským trhem byly pozastaveny a v celé zemi se projevila obrovská vlna solidarity, ať už v podobě peněžních nebo věcných darů. Evropská unie uvalila na Rusko sankce mezi které patří například uzavření vzdušného prostoru EU pro ruské aerolinie nebo vyloučení významných ruských bank z mezinárodního platebního systému. (Téma Ukrajina, 2022)

3.3.5 Technologické faktory

Technologie se pohybují již několik let stále dopředu a dá se očekávat, že tento vývoj bude pokračovat i nadále. V této moderní době se neustále zvyšuje podíl domácností s připojením ke stabilnímu internetu a jeho absence se začíná stávat výjimkou. Běžně se také můžeme setkat s pojmem „chytrá domácnost“, kdy jde o automatizaci celé domácnosti a veškeré chytré spotřebiče jsou propojeny a je jim umožněno sdílení dat. S tímto tématem se dotýkáme problému kyberbezpečnosti a ochrany dat, proto je vhodné

být připraveni předcházet incidentům a snižovat možné následky, které by mohly vzniknout.

I v dnešní moderní době se potýkáme s krizí nedostatku čipů. Tato krize započala již v předchozím roce 2021 a jejím hlavním důvodem se stala pandemie. Za jejího období se zvýšila poptávka po elektronice obsahující čipy, pomoci kterých je možná komunikace s vnějším světem. Na tuto situaci někteří výrobci zareagovali vytvářením zásob, čímž se sklady vyprázdnily a jakékoli změny v objemu výroby se projevují v řadách měsíců. Dalším důvodem navyšování poptávky po těchto čipech je vzestup 5G technologií, které jsou na čipech vysoce závislé. (Čip nad zlato, 2021)

3.3.6 Ekologické faktory

Země Evropské unie musí dodržovat jedny z nejprísnejších enviromentálních norem na světě. V rámci EU a vlád jednotlivých členských států byly vytyčeny jasné cíle, kterými se má evropská politika v oblasti životního prostředí řídit od roku 2020. Jedním z těchto cílů je nízkouhlíkové hospodářství, které účinně využívá zdroje.

Některé veřejné i soukromé organizace se zabývají ochranou ohrožených druhů a přírodních oblastí, zajišťují pitnou vodu, zlepšením kvality ovzduší, nakládání s odpady a snaží se snížit účinky škodlivých chemických látek. (Životní prostředí, 2020)

Informační technologie z pohledu ekologických faktorů se v tomto oboru začíná čím dál více prosazovat. Více zákazníků vyhledávají technologická zařízení, která jsou energeticky úspornější, vyráběné ze šetrných materiálů a také recyklovatelné.

V současnosti se odpadové hospodářství snaží přejít na oběhové, kdy dochází k uzavírání toků materiálů v cyklech a opětovnému využití těchto materiálů. Velký důraz je kladen na recyklaci a s tím související přeměnu energie. Stále více se klade důraz na neplýtvání s potravinami, kdy potraviny s blížící se expirační dobou jsou dány do akce, čímž si je zákazníci vyberou přednostně a potraviny jsou zpracovány bez toho, aniž by byly vyhozeny. Dále se také apeluje na třídění odpadu, kdy až 75 % obyvatel České republiky nějakým způsobem třídí odpad. (Odpadové a oběhové hospodářství, 2022)

3.4 Analýza vnitřního prostředí 7S

K významným analýzám vnitřního prostředí patří model 7S. Tento model v sobě zahrnuje 7 základních faktorů, které vzájemně ovlivňují a rozhodují o tom, jak bude firemní strategie naplněna. Pro úspěch organizace při realizaci podnikové strategie mohou tyto faktory představovat kritické prvky.

3.4.1 Struktura

Vedoucím orgánem společnosti jsou jednatelé, a to v celkovém počtu čtyř osob. Jejich jednotlivé podíly na zisku jsou odvozeny podle výše vkladu do společnosti. Je zde zaměstnáno patnáct zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a dále se zde také pohybují externí pracovníci.

Společnost se dělí na několik středisek, a to z pohledu jejich pracovního zaměření (viz. Obrázek č.7). Jednotlivá střediska mají svého vedoucího, který má odpovídající schopnosti a dovednosti.

3.4.2 Systém

Firma využívá několik softwarových řešení. Nejčastěji používanými softwary jsou Mona Public a Rubicon Eshop, což jsou vlastní produkty společnosti, dále pak také workflow HouseDog.

Pro práci se zákazníky a sledování zadaných úkolů jsou používány platformy Freelo a Trello, které jsou mezi společnostmi oblíbené pro svoji jednoduchost, přehlednost a snadnou dostupnost.

V rámci video komunikace, která se během pandemie hojně využívala a i nadále je součástí, jsou využívány platformy Whereby a Google Meet.

3.4.3 Styl řízení

Za výše postavené činnosti jako jsou rozhodování v rámci celé společnosti má právo rozhodovat a za tato rozhodnutí je odpovědný vždy jeden z jednatelů společnosti.

Jednotlivé projekty v rámci společnosti jsou řízeny managerem určitého projektu. Tento manager má pravomoci rozhodovat v rámci daného projektu a za tento projekt také nese odpovědnost. Za některá drobná rozhodnutí jsou odpovědni i sami zaměstnanci.

3.4.4 Spolupracovníci

Na pracovišti vládne převážně kamarádská a přátelská atmosféra. Každý si zodpovídá za svůj přístup k práci a k výkonu. V případě nesnáze se zaměstnanec ptá svého nadřízeného nebo osoby, která by o daném problému mohla mít povědomí.

Pro stmelování kolektivu jsou pořádány přibližně dvakrát do roka firemní akce a večírky, kam jsou zváni všichni zaměstnanci vedením společnosti. Zde se společně celý kolektiv společnosti odreaguje, pobaví se a seznámí s případnými novými zaměstnanci.

Nábor nových zaměstnanců probíhá převážně inzercí na sociálních sítích, kde se případní zájemci dozví důležité informace o nabízené pozici a jsou vyzváni k zaslání životopisu.

Kariérní růst je ve společnosti možný a vítán, zaměstnancům jsou také poskytovány benefity.

3.4.5 Schopnosti

Zaměstnanci jsou předem seznámeni se svými povinnostmi a úkoly, které jsou potřebné k úspěšnému chodu společnosti a dosahování cíle. Ve společnosti jsou využívány dva druhy získávání nových schopností. Prvním z nich jsou školení a pravidelné online vzdělávací workshopy, programátoři si dále také platí online prostředí. Druhým způsobem učení je získávání nových zkušeností od starších kolegů, převážně v případě příchodu nového zaměstnance.

3.4.6 Sdílené hodnoty

Firemní kultura je založena na třech základních hodnotách. První z nich je předpoklad toho nejlepšího od spolupracovníků a důvěra v sílu týmu. Zaměstnanci podporují vzájemnou důvěru a jsou si vědomí své zodpovědnosti za práci a rozhodnutí, která učiní.

Sdílení vědomostí, informací a poučení se z chyb jsou dalšími z hodnot. Důležitou roli tu také hraje zpětná vazba a pochvala za dobře vykonanou práci. Společnost zaměstnává mnoho šikovných a kreativních lidí, kteří neustále hledají příležitosti ke zdokonalení své činnosti a procesů ve firmě.

3.4.7 Strategie

Do budoucna má společnost v plánu posílit obchodní středisko a více se zaměřit na prodej hotových produktů.

3.5 Analýza SWOT

Analýza je jednoduchým nástrojem strategické analýzy pro zjištění slabých a silných stránek podniku a jeho hrozeb a příležitostí. Slouží částečně jako souhrn závěrů z předchozích analýz. Její výsledek je znázorněn v tabulce níže (Tabulka č. 6).

Tabulka č. 6: SWOT analýza

	Vnitřní prostředí	
	Silné stránky	Slabé stránky
	• Užívání vlastních produktů • Vlastní know-how • Systém podporující plánování, kontrolu a organizaci • Individuální přístup k zákazníkům • Důvěryhodní a spolehliví kolegové • Kvalitní, zkušení a certifikovaní zaměstnanci • Nízká fluktuace zaměstnanců • Vlastní zdroje financování • Veřejná známost obyvatel v okolí firmy	• Vyšší personální náklady • Komunikace mezi zaměstnanci • Menší prostor • Nejedinečnost výstupů (substituty v podobě bezplatných programů) • E-shopu (snadný přehled služeb)

Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	• Zvýšený počet zákazníků důchodového věku • Nespokojení zákazníci konkurence • Školení zaměstnanců • Nový nábor zaměstnanců • Ekonomický rozvoj • Budování lepší marketingové strategie • Rozvoj průmyslu v oboru ICT	• Snížení zájmu o studování ICT oborů • Nedostatek kvalifikovaných pracovníků • Odchody kvalifikovaných zaměstnanců • Růst mezd zaměstnanců • Rostoucí míra inflace • Růst cen energií • Změna legislativy • Vysoká konkurence na trhu • Vstup nové konkurence • Nedostatek komponent

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.6 Vyhodnocení analýz

Z analýz vypracovaných výše plyne, že společnost je konkurenceschopná a nezávislá na softwarech jiných společností. Kolektiv společnosti je složen z lidí, kteří jsou vůči sobě přátelští, navzájem si důvěřují, sdílí stejné hodnoty a mají zkušenosti odpovídající danému oboru podnikání společnosti. Za pomoci delší působnosti na trhu je společnost schopna samofinancování a prostřednictvím pořádání veřejných akcí o ní získává povědomí okolí firmy a potencionální budoucí zákazníci. Velmi silnou stránkou organizace je schopnost kontrolovat a organizovat, a to za pomoci vlastních systémů sdílení dat mezi zaměstnanci. Společnost také není časově omezována externími dodavateli.

Mezi slabé stránky by se dal zařadit nejedinečnost výstupů, a to z důvodu stále většího vzniku substitutů v podobě bezplatných programů, které jsou veřejně dostupné. Další hrozbou by mohla být momentální ekonomická situace státu, kdy dochází ke zdražování cen energií a dovoz některých surovin je značně omezen.

3.7 Zdůvodnění projektu

Dnešní moderní doba je význačná nárůstem zájmu o nakupování a hledání služeb online, což je pro zákazníky jedno z klíčových kritérií, která působí během rozhodování. Zmiňovaná společnost je aktivní na sociálních sítích, čímž se zviditelňuje a dostává do podvědomí širšího okolí. Zároveň také vlastní webovou stránku, kde blíže seznamuje potencionální zájemce se svojí činností a působením v tomto odvětví.

V současné době jsou jednotlivé pohledávky vyřizovány prostřednictvím telefonického kontaktu nebo formuláře, čímž je osoba, která má tyto poptávky na starost, časově více zaneprázdněna. Webová stránka poskytuje pouze stručný popis služeb, které nabízí a jestliže zákazník nebude spokojen již s prvotním popisem, který obdrží jako odpověď na svoji poptávku, bude tím čas strávený na této poptávce promarněn.

Hlavním důvodem vzniku tohoto projektu je snížení časového vytížení a flexibility v rámci řešení poptávek. S vytvořením přehledného e-shopu, který by obsahoval veškeré konkrétní služby včetně orientačního cenového ohodnocení, by se ušetřil čas zaměstnanců. Zájemce by byl seznámen s orientační cenou a možnostmi, které společnost k dané problematice nabízí a tyto skutečnosti, které jsou obvykle součástí poptávky, by byly zodpovězeny bez jakéhokoli kontaktu se zaměstnancem. Došlo by tedy k již zmiňované úspoře času, který by zaměstnanci mohli věnovat jiným činnostem.

4 NÁVRH ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHU ŘEŠENÍ

Další a zároveň stěžejní částí práce je samotný návrh řešení projektu a přínosy tohoto návrhu pro tvorbu e-shopu.

Nejprve je představen projekt samotný a jeho organizační struktura, dále pak již vzniká plán projektu. Další částí je projektová fáze od počátku, kdy vzniká zakládací listina, logický rámec, je zde také použita metoda WBS a matice odpovědnosti, setkáme se také s analýzou rizik a přesné vymezení těchto rizik. V neposlední řadě se také zaměříme na časovou analýzu, důležité milníky projektu a náklady, které nám během projektu vzniknou.

V poslední části této kapitoly jsou uvedeny přínosy návrhu řešení.

4.1 Informace o projektu a důvod vzniku

Samotný e-shop by měl být jednoduchý a přehledný, obsahoval by orientační částky za jednotlivé služby a případnou dostupnost této služby. Následně by došlo ke kontaktu zákazníka s jednatelem společnosti a bylo by předem stanoveno, ohledně jaké služby chce zákazník podat poptávku a nedošlo by k situaci, že by zákazník ztratil o tuto službu zájem. Tím by došlo k úspoře času jednatele společnosti, který jedná se zákazníky a zadává tyto poptávky dále svému týmu. Zároveň jsou v příloze vyobrazeny návrhy wireframu a možná grafická vyobrazení, které vznikaly v průběhu této práce.

Hlavním záměrem projektu je získání nových zkušeností, které v průběhu projektu členové týmu nabydou, pak také zajistit ziskovost samotného internetového obchodu a v neposlední řadě zisk, který plyne pro společnost při splnění zadaných podmínek.

4.2 Zakládací listina

Zakládací nebo také identifikační listina je první z dokumentů, které slouží pro lepší a snadnější orientaci v projektu. Jeho forma není závazná, ale přesto obsahuje informace týkající se cíle projektu, jeho účelu a v neposlední řadě časové a nákladové vymezení.

Tabulka č. 7: Identifikační listina projektu

Identifikační listina projektu			
Zpracoval:	SM	Datum:	22.3.2022
Název projektu:	E-shop		
Identifikační číslo projektu:	I2022		
Cíl projektu:	Založení e-shopu s přehledem služeb		
Plánované interní náklady:	530.000 Kč	Plánované externí náklady:	—
Plánovaná termín zahájení:	18.7.2022	Plánovaný termín dokončení:	14.9.2022
Lokalizace projektu:	Vítězslava Nezvala 2/3 674 01 Třebíč		
Manažer projektu:	SM		
Zadavatel projektu:	Vedení společnosti		
Tým řízení projektu:	Manažer projektu a jednatel		

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Doležal, a další, 2013), s.41)

4.3 Logický rámec

Jedním ze zásadních dokumentů projektu je logický rámec. Můžeme ho považovat za středový bod projektu, pomocí kterého se všichni členové týmu dokážou v celém projektu orientovat. V následujícím logickém rámci (Tabulka č. 8) je uveden cíl projektu, záměr tohoto projektu, jednotlivé výstupy a s nimi související klíčové aktivity.

Záměr	Popis	Objektivně měřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady/rizika
	1. Zvýšení zákazníků firmy	1.1. Zvýšení zákazníků	1.1. Interní	
	2. Zvýšení zisků firmy	o 10 %	účetnictví	
	3. Navýšení propagace ve spojení s novým e-shopem	2.1. Navýšení zisků o 15 % oproti předchozímu roku	2.1. Interní účetnictví	
	4. Pokrytí vynaložených nákladů	3.1. Zvýšení návštěvnosti webových stránek společnosti o 20 %	3.1. Google analytics	
	5. Zvýšení spokojenosti zákazníků	4.1. Pokrytí nákladů do půl roku	4.1. Interní účetnictví	
	6. Úspora času jednatele	5.1. Spokojenost se službou u 9/10 zákazníků	5.1. Dotazník spokojenosti	—
		6.1. Snížení časového vytížení při jednání o 15 %	6.1. Kniha schůzek	

Cíl	1. Založení e-shopu s přehledem služeb	1.1. 90 % spokojenost zákazníků 1.2. Nepřesáhnout rozpočet 600.000 Kč	1.1. Dotazník spokojenosti 1.2. Interní účetnictví, předběžný rozpočet	• Reakce na zpětné vazby od zákazníků • Nepřekročení plánovaných nákladů • Vhodné zvolení grafického konceptu
	1. Příprava 2. Grafika 3. IT 4. Dokončovací činnosti	1.1. 5 členů týmu 2.1. Kompletní grafický návrh 3.1. Fungující e-shop 4.1. Zpřístupnění e-shopu	1.1. Projektová dokumentace 2.1. Grafický koncept 3.1. Projektová dokumentace 4.1. Termín spuštění	• Projektový tým byl seznámen s celým projektem • Projekt splňuje stanovené termíny a dodržuje naplánovaný rozpočet

	Zdroje	Harmonogram	
1.1. Analýza projektu SEO a MKT	1.1. 2 MD	1.1. 16 hodin	• Práce týmu je odváděna kvalitně a odpovědně
1.2. Analýza projektu technické části + propojení s CRM	1.2. 1 MD 1.3. 2 MD	1.2. 8 hodin 1.3. 16 hodin	
1.3. Analýza trhu a konkurence	1.4. 1 MD	1.4. 30 hodin	• Komunikace v týmu je pravidelná
1.4. Analýza klíčových slov a frází	2.1. 1 MD 2.2.1 MD	2.1. 3 hodiny 2.2. 5 hodiny	
2.1. Tvorba struktury	2.3. 1 MD	2.3. 8 hodin	
2.2. Plán na obsah	2.4. 1 MD	2.4. 30 hodin	
2.3. Tvorba wireframu	3.1. 1 MD	3.1. 60 hodin	
2.4. Koncept grafiky	3.2. 1 MD	3.2. 60 hodin	
3.1. Kódování frontendu	3.3. 3 MD	3.3. 100 hodin	
3.2. Programátorské úpravy systému na míru	3.4. 1 MD 3.5. 1 MD	3.4. 3 hodiny 3.5. 5 hodin	
3.3. Propojení s CRM	4.1. 1 MD	4.1. 10 hodin	
3.4. Import služeb	4.2. 1 MD	4.2. 5 hodin	
3.5. Import organizací B2B	4.3. 1 MD	4.3. 4 hodiny	
4.1. Testování (beta verze)	4.4. 1 MD	4.4. 2 hodiny	
4.2. Korektura			

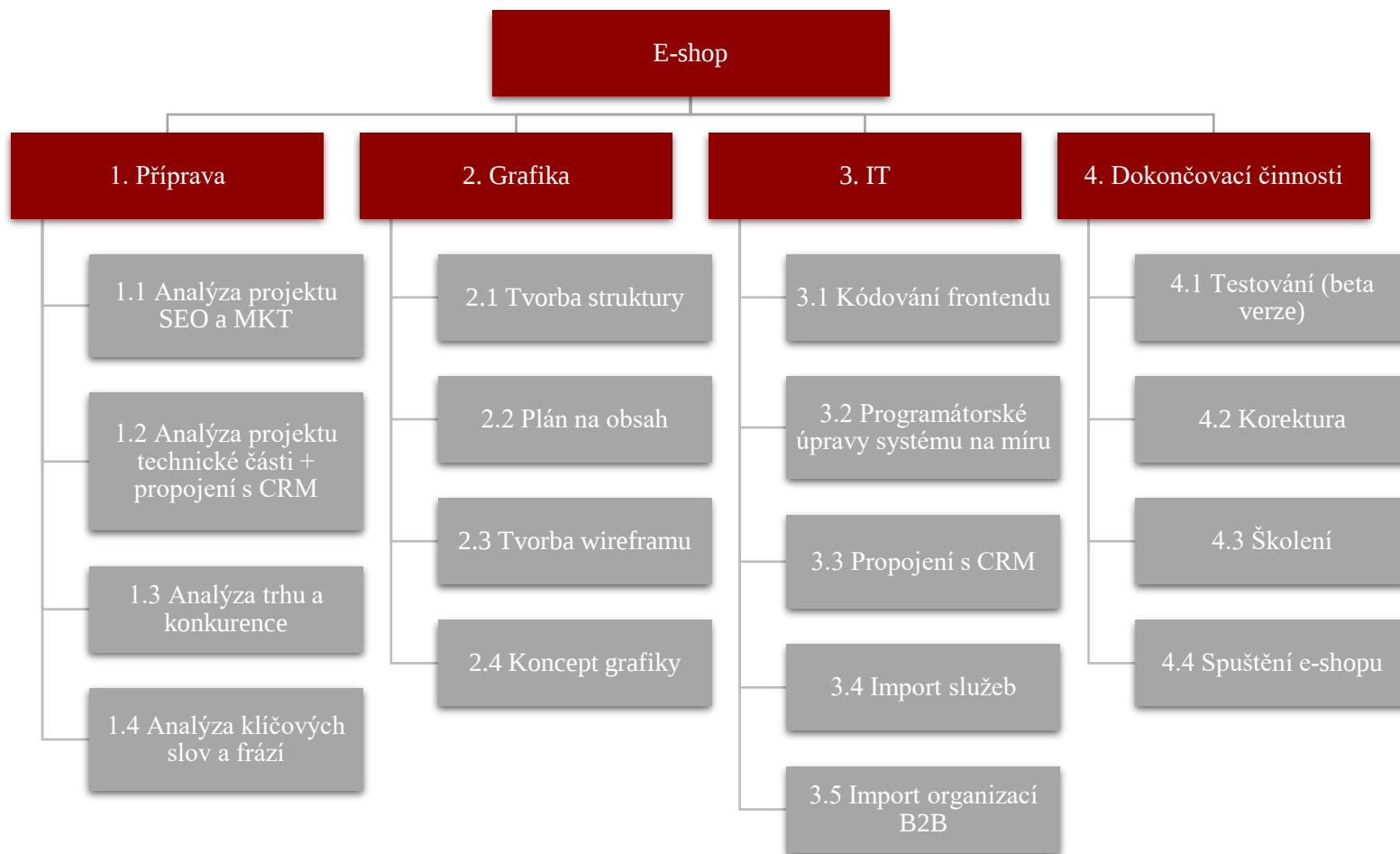
	4.3. Školení 4.4.Spuštění e-shopu		
Projekt neřeší: Marketing	Předběžné podmínky		- Projekt odsouhlasen zadavatelem - Rozpočet bude dodržen

Tabulka č. 8: Logický rámec

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.4 WBS

Na následujícím obrázku je vyobrazena hierarchická struktura prací. Jedná se o rozpad cíle projektu na jednotlivé úrovně a struktura vychází z vypracovaného logického rámce.



Obrázek č. 10: WBS
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.5 Matice odpovědnosti

RACI matice odpovědnosti představuje přesné vymezení jednotlivých kompetencí každého člena projektového týmu za různé části projektových prací. Více se na toto téma zaměřuji v teoretických východiskách práce v první kapitole.

V matici odpovědnosti jsou tito jednotliví členové projektového týmu:

- Jednatel;
- Manažer projektu;
- Marketingový specialista;
- Grafik;
- Programátor.

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole o stylu řízení společnosti, jednatelé odpovídají v rámci celé společnosti nebo za výše postavené činnosti. Manažer projektu nese odpovědnost za samotný projekt a v rámci tohoto projektu rozhoduje.

Z tabulky níže vyplývá, že největší odpovědnost spadá do kompetence manažera projektu, za dílčí činnosti pak zodpovídají jednotliví zaměstnanci, kteří tuto činnost znají a mají z ní určitou praxi. O některých dílčích činnostech je informován jednatel a některé činnosti jsou s ním konzultovány.

Tabulka č. 9: RACI matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti						
Projekt:	E-shop	Zpracoval:	SM	Datum:	22.3.2022	
Balík práce	Osoba	Jednatel	Manažer projektu	Marketingový specialista	Grafik	Programátor
Zahájení projektu		A, C	R	C, I	C, I	C, I
Analýza projektu		I, C	R, A			
Analýza trhu a konkurence		I, C, R	R, A			
Analýza klíčových slov a frází		I	R, A	I	I	I
Tvorba struktury a plánu na obsah		C	A	C	R	
Tvorba wireframu a konceptu grafiky			A	C	R	I
Kódování frontendu			A			R
Programátorské úpravy na míru			A, C	C		R
Propojení s CRM			A, C			R
Import služeb a organizací B2B			A			R
Testování, korektury, školení		C	A	R		I
Spuštění e-shopu		C	R, A	I	I	I
Ukončení projektu		R	A	C	I	I
Druhy odpovědnosti: A – akceptuje, R – realizuje, C – konzultuje, I – je informován						

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.6 Analýza rizik

Podstatnou činností je zaměřit se na negativní události, které mohou tento projekt zásadně ovlivnit. Z důvodu řádné analýzy je využita metoda RIPRAN, která pomáhá tato rizika řídit. V následujících podkapitolách jsou jednotlivá rizika identifikována, následně kvantifikována v tabulkách a v závěru této kapitoly jsou zhodnocena podstatná rizika tohoto projektu.

4.6.1 Identifikace rizik

V této kapitole jsou jednotlivá rizika identifikována a rozepsána do scénáře, který by v případě výskytu této situace mohl proběhnout.

1. Špatná organizace

Scénář: Při špatně odvedených pracích u jednotlivých činností a nepoužívání dohodnuté terminologie může docházet k omylům, kdy se jednotlivý členové týmu nepochopí a prodlužuje se tím čas jednotlivých činností, což je nežádoucí. V tomto případě nebude projektový tým pracovat zodpovědně a z hlediska organizace budou nastávat komplikace a komunikace s jednotlivými členy týmu bude složitější.

2. Nedostatečné otestování

Scénář: Nedostatečné otestování a korektura před spuštěním e-shopu může způsobit pozastavení užívání z důvodu nutnosti oprav chyb. V závislosti na závažnosti nedostatků, které nebyly během předchozích testování zjištěny, se toto riziko může podílet na zvýšení celkových nákladů a doby trvání projektu.

3. Nevhodně zvolený obsah stránky

Scénář: Špatně zvolený obsah a grafické uspořádání může zákazníky odradit od návštěvy stránky. Čím více se prodlužuje doba, kterou zákazník tráví hledáním a klikáním, tím více roste riziko, že to vzdá a stránku opustí. V důsledku toho by byla malá návštěvnost a vzhled stránky by se musel upravit do vhodnější struktury, což by vedlo k odstávce e-shopu z důvodu oprav. Na tuto skutečnost by také navázalo zvýšení celkových finančních nákladů.

4. Porucha softwarů

Scénář: Porucha softwarů, které společnost používá pro tvorbu těchto e-shopů by znamenala výrazné navýšení časových i finančních nákladů na projekt. Z důvodu užívání vlastních softwarů pro tuto činnost by musela být chyba napravena v rámci společnosti, čímž by došlo k navýšení lidských zdrojů k nápravě této chyby.

5. Chyba během programování

Scénář: Nedostatečně vyškolení zaměstnanci mohou během své práce zapříčinit chybu, která může poškodit dosavadní odvedenou práci nebo může způsobovat částečnou nefunkčnost e-shopu. Pro nápravu této chyby by byly zapotřebí lidské zdroje s odbornou znalostí a vznikly by finanční náklady, na které by rozpočet nemusel být dostačující.

6. Nedostatečné zabezpečení e-shopu

Scénář: Nedostačující zabezpečení e-shopu by znamenalo snadné zneužití elektronického obchodu třetí stranou, která by mohla například umístit na e-shop škodlivé reklamy, které by na stránce vůbec neměli být. Následkem toho by e-shop působil dojmem nedůvěryhodnosti a potenciálních zákazníků by ubývalo. Časová náročnost by se prodloužila a e-shop by musel být pozastaven. Finanční náklady by vznikly v důsledku pořízení vhodného certifikátu.

7. Napadení e-shopu a následné vydírání

Scénář: V případě neodhalené chyby ze strany člena týmu by byla bezpečnost oslabena a mohlo by dojít k napadení e-shopu už během spuštění prostřednictvím malwaru. Následně by mohlo dojít k vydírání od třetí strany a e-shop by byl znepřístupněn. V tomto případě by došlo k vysokým finančním nákladům, které by nebylo možné pokrýt a s největší pravděpodobností by došlo k ukončení e-shopu.

8. Zneužití cookies

Scénář: V případě, že uživatel potvrdí soubory cookies a souhlasí s nimi, tyto údaje by měly být ze strany e-shopu zabezpečeny. V případě, že zabezpečení bude nedostatečné může se k těmto údajům dostat neoprávněná osoba. Ta je může následně zneužít způsobem identifikace prostřednictvím jiné osoby. Z tohoto důvodu by pak Google Analytics nebylo možné použít a brát v úvahu.

9. Nezabezpečený přenos informací

Scénář: Jestliže je přenos informací mezi prohlížečem a serverem nezabezpečen, kdokoli může dané informace odposlouchávat nebo daná data měnit během jejich cesty. To zahrnuje vložení neoprávněné reklamy nebo zjištění již zmíněných cookies. Následkem by byla nedůvěryhodnost e-shopu a náprava tohoto rizika by navýšila rozpočet.

4.6.2 Kvalifikace a návrhy opatření rizik

Každá následující tabulka obsahuje právě jedno z výše zmíněných rizik. Jednotlivá rizika jsou zde kvalifikována a ohodnocena za pomoci metody RIPRAN.

Tabulka č. 10: Riziko č. 1

Číslo rizika	1.
Hrozba	Špatná organizace
Scénář	Nepochopení se v týmu
Pravděpodobnost rizika	Nízká
Dopad rizika	Střední
Velikost rizika	Nízká
Návrh na opatření	Analýza klíčových slov a frází

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 11: Riziko č. 2

Číslo rizika	2.
Hrozba	Nedostatečné otestování
Scénář	Nutnost oprav a pozastavení e-shopu
Pravděpodobnost rizika	Nízká
Dopad rizika	Střední
Velikost rizika	Nízká
Návrh na opatření	Reporty o chybách v průběhu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 12: Riziko č. 3

Číslo rizika	3.
Hrozba	Nevhodně zvolený obsah stránky
Scénář	Odrazení zákazníka během prvního dojmu
Pravděpodobnost rizika	Nízká
Dopad rizika	Střední
Velikost rizika	Nízká
Návrh na opatření	Porada během tvorby grafického konceptu (možné koncepty v příloze)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 13: Riziko č. 4

Číslo rizika	4.
Hrozba	Porucha softwaru
Scénář	Výpadek z důvodu chyby
Pravděpodobnost rizika	Nízká
Dopad rizika	Vysoký
Velikost rizika	Střední
Návrh na opatření	Pravidelná aktualizace softwarů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 14: Riziko č. 5

Číslo rizika	5.
Hrozba	Chyba během programování
Scénář	Vznik chyby během programování
Pravděpodobnost rizika	Nízká
Dopad rizika	Vysoký
Velikost rizika	Střední
Návrh na opatření	Pravidelná školení a workshopy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 15: Riziko č. 6

Číslo rizika	6.
Hrozba	Nedostatečné zabezpečení e-shopu
Scénář	Umístění škodlivých reklam třetí stranou
Pravděpodobnost rizika	Nízká
Dopad rizika	Střední
Velikost rizika	Nízká
Návrh na opatření	Použít HTTPS a certifikát SSL

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 16: Riziko č. 7

Číslo rizika	7.
Hrozba	Napadení e-shopu a následné vydírání
Scénář	Zneužití slabého místa
Pravděpodobnost rizika	Nízká
Dopad rizika	Vysoký
Velikost rizika	Střední
Návrh na opatření	Zvýšení zabezpečení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 17: Riziko č. 8

Číslo rizika	8.
Hrozba	Zneužití cookies
Scénář	Nezabezpečení cookies od uživatelů
Pravděpodobnost rizika	Nízká
Dopad rizika	Střední
Velikost rizika	Nízká
Návrh na opatření	Hashování informací a dat od uživatele

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 18: Riziko č. 9

Číslo rizika	9.
Hrozba	Nezabezpečený přenos údajů
Scénář	Odposlouchávání a změna dat třetí stranou
Pravděpodobnost rizika	Nízká
Dopad rizika	Střední
Velikost rizika	Nízká
Návrh na opatření	Používání šifrovacích technologií

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.6.3 Zhodnocení rizik

Z analýzy rizik bylo zjištěno devět rizik, která by mohla za určitých podmínek nastat. Rizika běžného charakteru, jako například nedodržení rozpočtu, organizační změny nebo nedodržení časového plánu, nebyla zmíněna z důvodu jejich častého výskytu ve většině realizovaných projektů.

Provedená analýza prokázala, že projekt je vhodné realizovat, jelikož rizika uvedená výše nijak neohrožují existenci projektu za podmínek, že doporučené návrhy na opatření budou aplikovány, čímž se předejde vzniku daného rizika. Není vyloučeno, že v průběhu projektu nastanou rizika, která nejsou zmíněna, ale bude nutno je sledovat, pracovat s nimi a navrhovat nová a vhodná opatření. Z této analýzy vyplývá, že projekt je považován za nízkorizikový.

4.7 Milníky

Milníky projektu slouží k přehlednému zobrazení termínů klíčových činností pro členy projektového týmu. Primárním úkolem je lepší orientace všech účastníků, kteří mohou být i externí.

Tabulka č. 19: Milníky

MILNÍK	DATUM
Zahájení projektu	18.7.2022
Sestavení a porada týmu	18.7.2022
Analýzy	26.7.2022
Tvorba obsahu	26.7.2022
Koncept obsahu	2.8.2022
Dokončení frontendu	11.8.2022
Propojení s CRM	8.9.2022
Import služeb	9.9.2022
Testování a korektury	13.9.2022
Spuštění e-shopu	14.9.2022
Ukončení projektu	14.9.2022
Zhodnocení projektu	15.9.2022

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.8 Časová analýza

Časová analýza byla sestavena až po setkání se všemi členy projektového týmu. Na tomto setkání byla stanovena časová náročnost jednotlivých činností, ke které se vyjadřovali jednotliví členové zodpovídající za vykonání. Souhrn těchto činností včetně dob trvání je zobrazen v tabulce níže (Tabulka č. 20). Dále je v tabulce vyobrazena předpokládající doba zahájení a dokončení a následně činnost, která je předcházející.

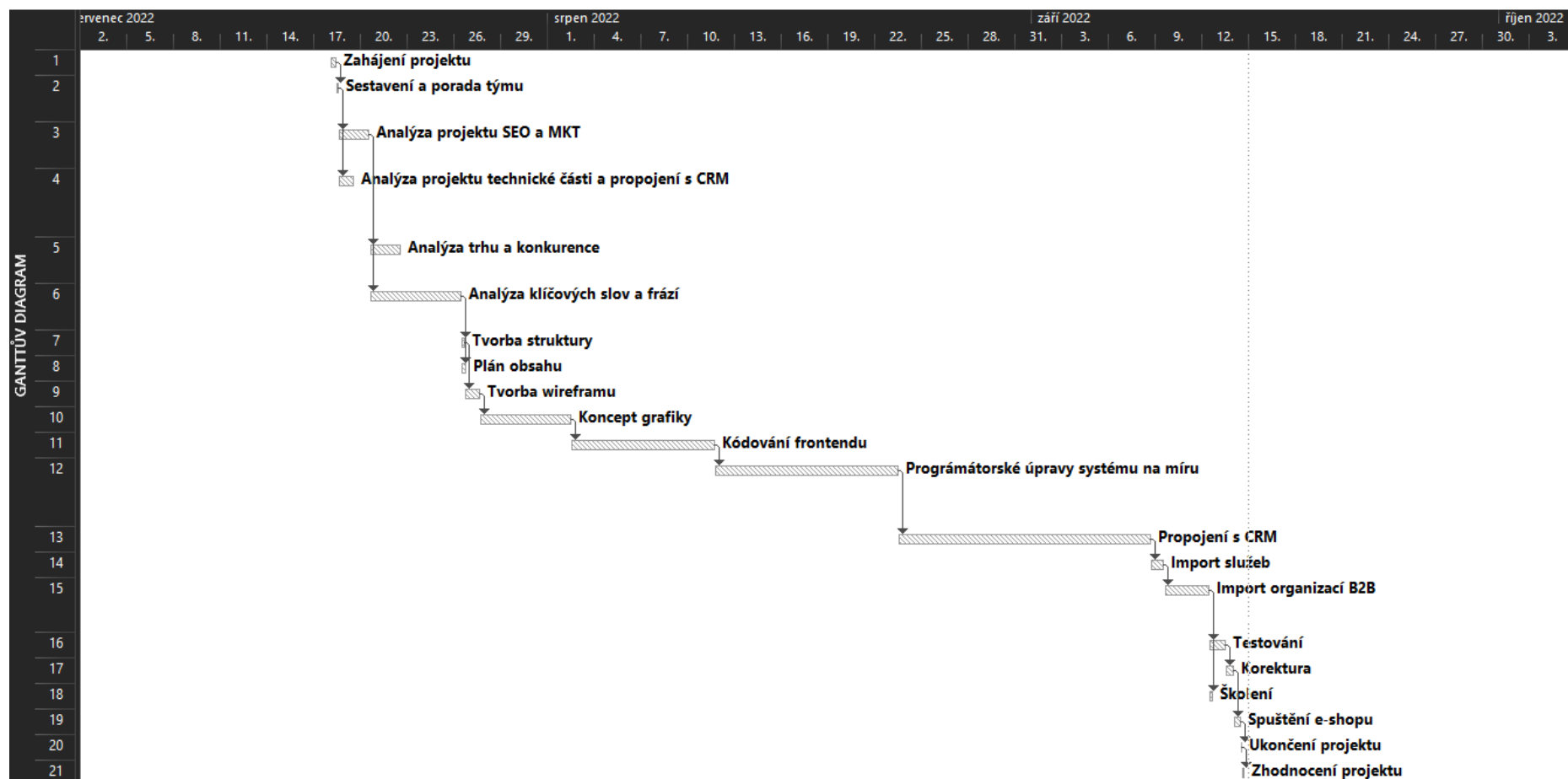
Celková doba realizace projektu je 365 hodin, které představují kritickou cestu. Jedná se o součet dob trvání klíčových činností a v případě, že by se některá z činností prodloužila, následkem by bylo opoždění celého projektu a termínu dokončení. Na následující stránce je vyobrazen Ganttův diagram, který byl vytvořen za pomoci MS Project Professional.

Tabulka č. 20: Časová analýza

ID	Název činnosti	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předcházející
1	Zahájení projektu	1 hodina	18.7.2022	18.7.2022	–
2	Sestavení a porada týmu	3 hodiny	18.7.2022	18.7.2022	1
3	Analýza projektu SEO a MKT	16 hodin	18.7.2022	20.7.2022	2
4	Analýza projektu	8 hodin	18.7.2022	19.7.2022	2
5	Analýza trhu a konkurence	16 hodin	20.7.2022	22.7.2022	3
6	Analýza klíčových slov a frází	30 hodin	20.7.2022	26.7.2022	3
7	Tvorba struktury	3 hodiny	26.7.2022	26.7.2022	6
8	Plán obsahu	5 hodin	26.7.2022	26.7.2022	6
9	Tvorba wireframu	8 hodin	26.7.2022	27.7.2022	7
10	Koncept grafiky	30 hodin	27.7.2022	2.8.2022	9
11	Kódování frontendu	60 hodin	2.8.2022	11.8.2022	10
12	Programátorské	60 hodin	11.8.2022	23.8.2022	11
13	Propojení s CRM	100 hodin	23.8.2022	8.9.2022	12
14	Import služeb	3 hodiny	8.9.2022	9.9.2022	13
15	Import organizací B2B	5 hodin	9.9.2022	12.9.2022	14
16	Testování	10 hodin	12.9.2022	13.9.2022	15
17	Korektura	5 hodin	13.9.2022	13.9.2022	16
18	Školení	4 hodiny	12.9.2022	12.9.2022	15
19	Spuštění e-shopu	2 hodiny	14.9.2022	14.9.2022	17
20	Ukončení projektu	1 hodina	14.9.2022	14.9.2022	19
21	Zhodnocení projektu	4 hodiny	14.9.2022	14.9.2022	20

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.8.1 Ganttův diagram



Obrázek č. 11: Ganttův diagram
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.9 Stanovení nákladů

Náklady byly stanoveny za pomoci expertního odhadu jednatele společnosti. Odměňování za práci bylo stanoveno pomocí mzdy za odvedenou činnost jednotlivých členů projektového týmu. S tímto nákladem souvisí také náklady na sociální a zdravotní pojištění, které je odváděno zaměstnavatelem a které je v dnešní době 6,5 % sociálního pojištění a 24,8 % zdravotního pojištění. Tyto procenta jsou počítána z hrubých mezd v celkové výši 31,3 %.

Jelikož společnost vytváří e-shop za pomoci svých softwarů a aplikací, náklady na externí spolupráci žádné nevznikají. Následný provoz e-shopu po jeho spuštění byl spočten na 20.000 Kč. Tato položka ale může být velice proměnlivá stejně jako následující náklady na propagaci, které se mohou měsíčně lišit, průměrná cena na měsíc byla vyměřena na 10.000 Kč, avšak v tabulce je uvedena částka na roční propagaci. Dále byla také stanovena finanční rezerva na náhlé a neočekávané výdaje. Celý projekt bude financován z interních zdrojů firmy a zisků, kterých firma dosahovala během předchozího období.

Tabulka č. 21: Náklady

Mzdové náklady	
Jednatel	60.000 Kč
Projektový manažer	45.000 Kč
Grafik	45.000 Kč
Marketingový specialista	45.000 Kč
Programátor	55.000 Kč
Náklady na sociální a zdravotní pojištění	78.250 Kč
<i>Σ Mzdové náklady</i>	<i>328.250 Kč</i>
Ostatní náklady	
Provoz e-shopu (roční)	20.000 Kč
Propagace (roční)	120.000 Kč
Finanční rezerva	50.000 Kč
<i>Σ Ostatní náklady</i>	<i>190.000 Kč</i>
Celkové náklady	518.250 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.10 Přínosy návrhů řešení

V této bakalářské práci lze nalézt model, pomocí kterého lze dospět k úspěšnému dokončení projektu. Tento model obsahuje důležité dokumenty, které jsou klíčové pro plynulý průběh celého projektu. Mezi těmito dokumenty je obsažena identifikační listina, která slouží k základnímu představení celého projektu, dále pak také logický rámec zahrnující veškeré cíle a záměry, kterých by mělo být realizací dosaženo.

Na základě rozpadu cíle na jednotlivé aktivity vznikla hierarchická struktura WBS, pomocí které je vyobrazení jednotlivých činností přehlednější. Na hierarchickou strukturu prací úzce navazuje matice odpovědnosti, která přiděluje odpovědnosti dílčích činností jednotlivým členům týmu.

Nedílnou součástí je také analýza rizik, která představuje jejich kvalifikaci a návrhy opatření zabráňující vzniku tohoto rizika. Následující milníky projektu a časová analýza časově popsali projekt. Pro lepší orientaci a grafické znázornění byl využit Ganttův diagram. Závěr je ukončen shrnutím plánovaných nákladů, které by během projektu měly nastat.

Hlavním přínosem práce je rozplánování celého projektu na dílčí části. Tento projekt má vzniknout v druhé polovině tohoto roku, tedy roku 2022. Stěžejní činností bude vypracování plánu a jednotlivých úkolů s jejich milníky v MS Project Professional. Výstupem je jednoduchý přehled v podobě Ganttova diagramu a procentuální uvedení postupu plnění jednotlivých činností. Tento výstup vedení společnosti pomůže s časovým plánováním a návazností činností, sdílením těchto výstupů pak budou informováni i ostatní členové týmu.

Během tvorby této práce vznikaly i možné návrhy vzhledu tohoto e-shopu, které jsou připojeny na konci této práce v kapitole Přílohy.

Vedlejším přínosem je získání nových zkušeností v oblastech realizací projektu za pomoci projektového managementu a zlepšení komunikace mezi členy týmu, ať již fyzické nebo elektronické.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo využití teoretických znalostí, nástrojů a metod projektového managementu u firmy McRai, s. r. o.

Před návrhem strategie se práce zabývá problematikou z pohledu teoretické části a zaměřuje se na nástroje a metody projektového managementu, které jsou následně využity při vývoji vlastního produktu. V této části práce vychází z předpokladů, že některé zavedené metody a postupy budou dodržovány, zejména se jedná o postupy podnikových analýz, metod rozpisu prací, hodnocení rizik, příležitostí a časové analýzy.

Následující analytická část se zabývá analýzou vnějšího prostředí společnosti prostřednictvím metody SLEPTE. Následující je analýza vnitřního prostředí s využitím modelu 7S. Z vypracovaných analýz byly identifikovány příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky, které vedly k vypracování analýzy SWOT. Tato vypracovaná analýza umožňuje vedení společnosti využít silných stránek k dosažení příležitostí, upozorňuje na slabé stránky, které by mohli vést k potencionálním hrozbám.

Návrhová část bakalářské práce je zaměřena na užití metod projektového řízení na reálném projektu. V úvodu byl krátce popsán důvod vzniku projektu a informace o něm. Následně byla sestavena identifikační listina a logický rámec, ve kterém byly určeny veškeré záměry, cíl a aktivity, které musí být splněny pro realizaci. Podle logického rámce byla sestavena hierarchická struktura prací WBS a jejím následným využitím byla vytvořena matice odpovědnosti. Za pomoci metody RIPRAN byla identifikována jednotlivá rizika projektu, kvantifikována a následně k nim byla vytvořena potřebná opatření pro snížení jejich celkové hodnoty. Časová analýza byla vypracována prostřednictvím Ganttova diagramu, který byl vytvořen v programu MS Project Professional a délka projektu byla stanovena na 365 hodin.

Závěrem byly vyčísleny celkové náklady ve výši 518.000 Kč, které zahrnují roční provoz e-shopu, jeho propagaci a je zde také započítána finanční rezerva. V identifikační listině byl interní rozpočet stanoven na 530.000 Kč, z čehož vyplívá, že rozpočet projektu byl dodržen.

Pro firmu byla vytvořena projektová dokumentace společně s návrhem projektu pro realizaci daného projektu v následujících měsících.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 987-80-247-4275-5.

DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. *Projektový management v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-8561-5.

FIELDING, Paul J. *Jak správně řídit projekty*. Brno: Lingea, 2020. ISBN 978-80-7508-622-8.

JEŽKOVÁ, Zuzana a kol. *Projektové řízení: Jak zvládnout projekt*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 978-80-905297-1-7.

KOMZÁK, Tomáš. *Řízení IT projektů pro úplné začátečníky*. Brno: Computer Press, 2013. ISBN 978-80-51-3791-8.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-7229-5.

MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.

ŘEHÁČEK, Petr. *Projektové řízení podle IPMA*. Praha: Ekopress, 2013. ISBN 978-80-8629-90-3.

SMOLÍKOVÁ, Lenka. *Projektové řízení*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2018. ISBN 978-80-214-5695-2.

SMOLÍKOVÁ, Lenka. *Přednáška: Řízení projektů ICT*. Brno: VUT, 2021.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.

SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

Čip nad zlato. 2021. *CzechCrunch* [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://cc.cz/cip-nad-zlato-proc-je-nedostatek-miniaturnich-soucastek-bez-kterych-nejsou-auta-telefony-ani-herni-konzole/>

Členové vlády. 2022. *Vláda České republiky* [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/vlada/>

Daň z přidané hodnoty. 2022. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/dph/>

Daň z příjmu právnických osob – základ daně, osvobození, sazba daně. 2022. *Finance.cz* [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/dane-z-prijmu/dan-z-prijmu-pravnickych-osob/zaklad-dane/>

HDP, vývoj HDP. 2022. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Inflace – míra inflace a její vývoj. 2022. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

Jak začít spolupracovat. 2020. *Seznam.cz* [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://spoluprace.seznam.cz/zacit-spolupracovat/#overeni>

McRai, s. r. o. 2022. *McRai* [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.mcrai.eu/>

Nejpopulárnější dokumenty. 2022. *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/popularni>

Nezaměstnanost v ČR, vývoj. 2022. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Odpadové a oběhové hospodářství. 2022. *Cenia* [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.cenia.cz/odpadove-a-obehove-hospodarstvi/>

Počet obyvatel v obcích k 1.1.2021. 2021. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112021>

Přehled požadavků programů Partners. 2022. *Google* [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: https://www.google.com/intl/cs/partners/resourcehub/#requirements_overview

Růst úrokových sazeb. 2022. *Finance.cz* [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/539515-rust-urokovych-sazeb-cnb/>

Superhrubá mzda a její zrušení. 2022. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/mzda/superhruba-mzda/>

Téma ukrajina. 2022. *Česká televize* [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/tema/294039-ukrajina2022>

Ústava České republiky. 2022. *Poslanecká sněmovna parlamentu České republiky* [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/docs/laws/constitution.html>

Věková struktura k 31.12.2020. 2020. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/index.html?lang=cz>

Vzdělávání obyvatelstva (věk 15+ let). 2017. *Regionální zpravodajství NZIS* [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://reporting.uzis.cz/cr/index.php?pg=souhrnne-prehledy--demograficke-a-sociodemograficke-ukazatele--vzdelani-obyvatelstva-vek-15-let>

Životní prostředí. 2020. *EU* [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/environment_cs

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Schématické znázornění životních fází projektu.....	11
Obrázek č. 2: Trojimperativ.....	12
Obrázek č. 3: Matice vliv/zájem.....	14
Obrázek č. 4: Hierarchická struktura prací – WBS	23
Obrázek č. 5: Ganttův diagram.....	30
Obrázek č. 6: Aktuální logo společnosti.....	32
Obrázek č. 7: Organizační struktura	33
Obrázek č. 8: Certifikát Google Partner	35
Obrázek č. 9: Ověření Sklik.....	36
Obrázek č. 10: WBS	51
Obrázek č. 11: Ganttův diagram.....	62

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Logický rámec	17
Tabulka č. 2: Identifikační listina	21
Tabulka č. 3: Matice odpovědnosti.....	25
Tabulka č. 4: Metoda RIPRAN.....	28
Tabulka č. 5: Ekonomické faktory.....	36
Tabulka č. 6: SWOT analýza.....	42
Tabulka č. 7: Identifikační listina projektu	46
Tabulka č. 8: Logický rámec	50
Tabulka č. 9: RACI matice odpovědnosti.....	53
Tabulka č. 10: Riziko č. 1	56
Tabulka č. 11: Riziko č. 2	56
Tabulka č. 12: Riziko č. 3	57
Tabulka č. 13: Riziko č. 4	57
Tabulka č. 14: Riziko č. 5	57
Tabulka č. 15: Riziko č. 6	58
Tabulka č. 16: Riziko č. 7	58
Tabulka č. 17: Riziko č. 8	58
Tabulka č. 18: Riziko č. 9	59
Tabulka č. 19: Milníky.....	60
Tabulka č. 20: Časová analýza	61
Tabulka č. 21: Náklady	63

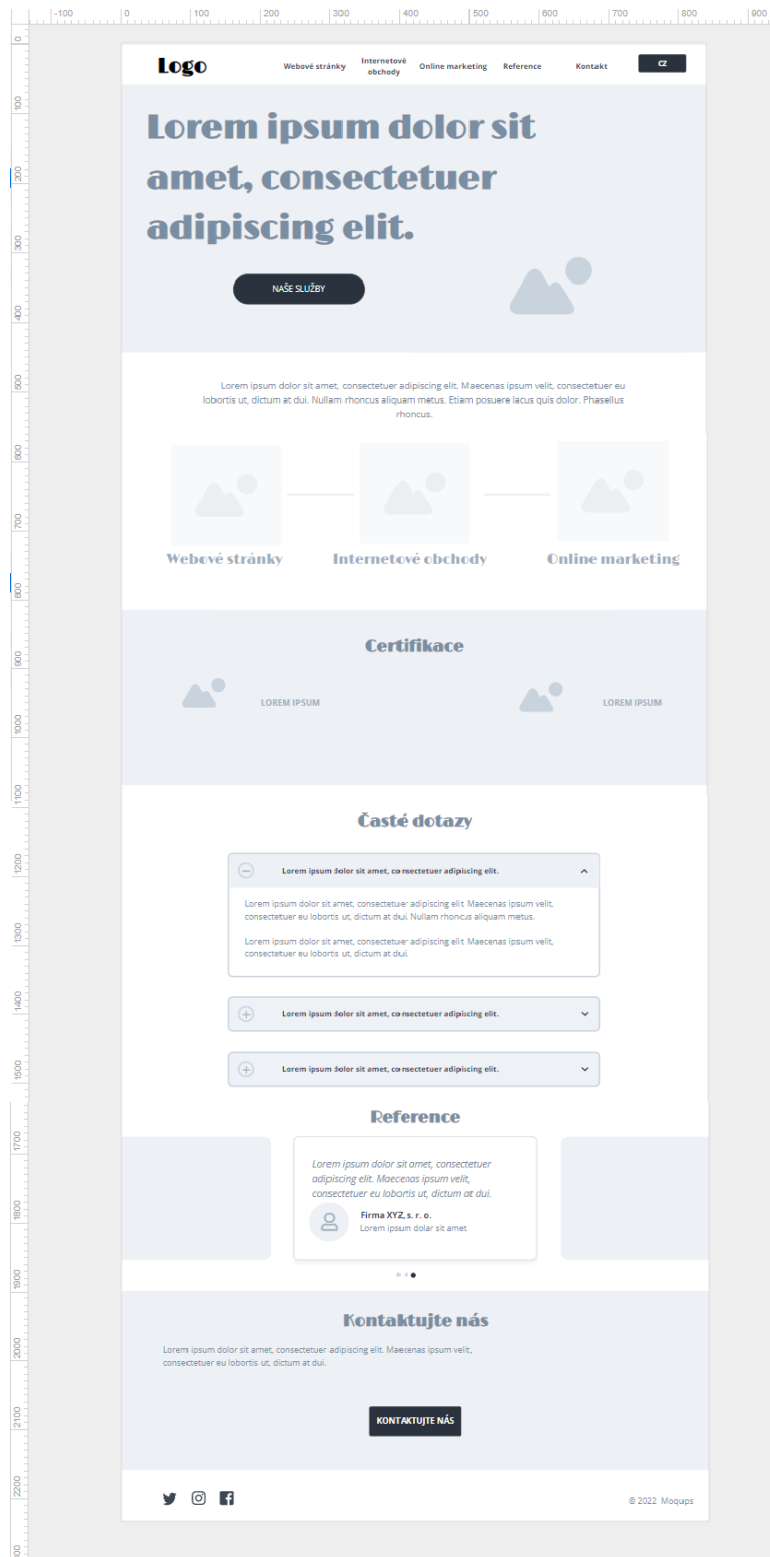
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Wireframe „Main page“	I
Příloha č. 2: Wireframe „Služba“	II
Příloha č. 3: Wireframe „Kontakty“	III
Příloha č. 4: Wireframe "Reference"	IV

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Wireframe „Main page“

(Zdroj: Vlastní zpracování)



Příloha č. 2: Wireframe „Služba“
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Príloha č. 3: Wireframe „Kontakty“

(Zdroj: Vlastní zpracování)



Příloha č. 4: Wireframe "Reference"

(Zdroj: Vlastní zpracování)

