

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Projekt a jeho plán**

**Project and its plan**

Andrea Klementová

Plzeň 2020



ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

|                     |  |
|---------------------|--|
| Jméno a příjmení:   | <b>Andrea KLEMENTOVÁ</b>                         |
| Osobní číslo:       | <b>K16B0270P</b>                                 |
| Studijní program:   | <b>B6208 Ekonomika a management</b>              |
| Studijní obor:      | <b>Podniková ekonomika a management</b>          |
| Téma práce:         | <b>Projekt a jeho plán</b>                       |
| Zadávající katedra: | <b>Katedra podnikové ekonomiky a managementu</b> |

### Zásady pro vypracování

1. Popište teoretický základ pro plánování projektu a zpracování jednotlivých částí projektu.
2. Definujte a blíže specifikujte projekt, který budete plánovat.
3. Zpracujte logický rámec pro zvolený projekt, analýzu rozsahu daného projektu, časový plán a plán nákladů.
4. Na základě zpracovaného logického rámce vytvořte strukturu WBS pro zvolený projekt.
5. Identifikujte a analyzujte rizika, zhodnoťte jejich dopad na realizaci projektu a navrhněte možná opatření.
6. Proveďte zhodnocení projektu.


Rozsah bakalářské práce: **40 – 60 stran**  
Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**


Seznam doporučené literatury:


- DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
- DUNCAN, William R. (ed.). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Newtown Square: Project Management Institut, 2013. ISBN 978-1-935589-67-9.
- MÁCHAL, Pavel, Martina ONDROUCHOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Softwarové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.
- VACEK, Jiří, ŠPICAR, Radim a Václav SOVA MARTINOVSKÝ. *Projektový management: Coičebnice*. 2017. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 978-80-261-0756-9.
- ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Václav Sova Martinovský**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2019**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**

  
**Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.**  
děkanka

  
**Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**  
vedoucí katedry



V Plzni dne 22. října 2019

# Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

*„Projekt a jeho plán“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni dne 3. 5. 2020

Podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Václavu Sovovi Martinovskému za jeho podporu, ochotu a úzkou spolupráci i přes všechny překážky, které s sebou přinesl nečekaný vývoj situace a s ním související omezení.

# Obsah

|  |    |
|--|----|
| Úvod.....  | 9  |
| 1 Základní terminologie projektového managementu .....       | 10 |
| 1.1 Projektové řízení.....                                   | 10 |
| 1.2 Projekt.....   | 11 |
| 1.3 Trojimperativ .....                                      | 12 |
| 1.4 Hranice projektu a jeho procesy .....                    | 13 |
| 1.5 Cíl projektu.....  | 15 |
| 1.6 Organizační struktura projektu .....                     | 16 |
| 1.7 Zájmové skupiny a jejich vztahy .....                    | 17 |
| 1.8 Organizační struktura projektu .....                     | 17 |
| 1.9 Analýza vlivu zainteresovaných stran .....               | 18 |
| 1.10 Procesní modely projektového managementu .....          | 18 |
| 2 Životní cyklus projektu .....                              | 20 |
| 2.1 Plán rozsahu.....  | 22 |
| 2.2 Časový plán .....  | 28 |
| 2.3 Náklady projektu .....                                   | 29 |
| 2.4 Rezervní zdroje.....                                     | 31 |
| 3 Komunikace a její řízení v projektu.....                   | 32 |
| 3.1 Budování a řízení projektového týmu .....                | 33 |
| 3.2 Plán komunikace.....                                     | 36 |
| 4 Rizika projektu a jejich řízení .....                      | 37 |
| 4.1 Závažnost rizik v průběhu životního cyklu projektu ..... | 38 |
| 4.2 Plán řízení rizik.....                                   | 39 |
| 4.3 Identifikace rizik.....                                  | 39 |
| 4.4 Kvalitativní analýza rizik.....                          | 40 |

|      |                                    |    |
|------|------------------------------------|----|
| 4.5  | Kvantitativní analýza rizik.....   | 41 |
| 4.6  | Monitorování a kontrola rizik..... | 42 |
| 4.7  | Ošetření rizik .....               | 43 |
| 5    | Plán projektu .....                | 44 |
| 5.1  | Představení společnosti.....       | 44 |
| 5.2  | Seznámení s projektem.....         | 45 |
| 5.3  | Zainterесované strany .....        | 45 |
| 5.4  | Cíle projektu .....                | 46 |
| 5.5  | Plán rozsahu.....                  | 48 |
| 5.6  | Časový plán .....                  | 57 |
| 5.7  | Plán lidských zdrojů .....         | 57 |
| 5.8  | Finanční plán .....                | 58 |
| 5.9  | Plán komunikace.....               | 61 |
| 5.10 | Plánování rizik .....              | 63 |
| 6    | Zhodnocení projektu .....          | 70 |
|      | Závěr.....                         | 71 |
|      | Seznam použitých zdrojů .....      | 73 |
|      | Seznam tabulek .....               | 74 |
|      | Seznam obrázků .....               | 75 |
|      | Seznam grafů.....                  | 76 |
|      | Seznam příloh.....                 | 77 |
|      | Příloha A                          |    |
|      | Abstrakt                           |    |
|      | Abstract                           |    |



# Úvod

Projektové řízení neboli projektový management je často využívaným nástrojem pro efektivní řízení změn v podnicích a organizacích. Jeho hlavním přínosem je úspěšná realizace projektu v co možná nejkratším čase a s co nejnižšími finančními náklady. Se zvyšujícími se nároky rozsáhlejších projektů, vznikla potřeba rozvinutí projektového managementu jako samostatného vědního oboru, ze kterého vzešly základní metodologie k úspěšnému vedení projektů od začátku až do konce. Dynamická doba a rychlý rozvoj IT technologií tento relativně nový vědní obor stále mění. Nástroje, které se k efektivnímu řízení používají, jsou přehlednější a snadnější pro porozumění všech zainteresovaných stran. Nejdůležitějším stavebním kamenem však nadále zůstává pracovní tým, jehož role je v procesu nejdůležitější a nenahraditelná jakýmkoli počítačovými programy.

Tato práce je rozdělena do dvou částí. První část obsahuje kapitoly 1 až 4 a zabývá se teoretickými poznatky o jednotlivých fázích projektu. Uvádí se zde výstupy, které v průběhu životního cyklu projektu vzniknou a které slouží k jeho efektivnímu řízení a úspěšnému dosažení hlavních cílů. Vysvětlují se způsoby komunikace mezi jednotlivými členy projektového týmu a v závěru teoretické části je zmíněn podstatný proces řízení rizik, který eliminuje vnější i vnitřní vlivy, které by mohly zabránit úspěšnému dokončení projektu.

Kapitoly 5 a 6 jsou druhou částí této bakalářské práce, v níž se teoretické poznatky aplikují do praxe v rámci projektu Implementace upgradu e-shopu společnosti Alfa. Společnost figuruje na mezinárodním trhu a rozhodla se investovat část svých finančních prostředků do zlepšení stránek svého již stávajícího internetového obchodu. Oblíbenost online nákupů u zákazníků neustále roste, ale stránky již neodpovídají jejich nárokům a požadavkům na moderní vzhled a potřebnou funkčnost pro odbavení stále většího počtu objednávek. V této kapitole jsou znázorněny základní dokumenty, které jsou součástí projektového řízení, tedy Logický rámec, Lean Canvas, Work Breakdown Structure, Plán lidských zdrojů, Ganttův diagram, Plán nákladů, Plán komunikace a Plán rizik, včetně návrhu na jejich ošetření.

Celá práce poskytuje ucelený náhled na projekt Implementace upgradu e-shopu a bude využita jako pomocný podklad pro jeho plánování, realizaci a zpětnou kontrolu při vyhodnocení projektu.

# 1 Základní terminologie projektového managementu

Projektové řízení bylo aplikováno již v dávné minulosti, kdy se stavěly starověké monumenty a bylo zapotřebí vyvíjet různé metody, postupy a techniky pro organizaci a zvládnání náročných akcí. Projektový management jako samostatnou vědeckou disciplínou je oborem poměrně mladým. Až po druhé světové válce začínáme utvářet pozici projektového manažera a hovořit o projektovém řízení.

Postupným přizpůsobením se dnešní době vzniká obor projektového řízení jako efektivní nástroj pro realizaci změn v organizacích a podnicích, kdy se jedná o různé organizační změny, výměny technologií, vývoj nových produktů, dosahování vysokých cílů aj. V souvislosti s rozvojem informačních technologií se vyloženě nabízí i rozvoj projektového managementu a jeho využití i v jiných oborech kromě stavebnictví a průmyslu. (Doležal, 2016, str. 15)

## 1.1 Projektové řízení

*„Projektovým řízením se rozumí soubor norem, doporučení a best of practice zkušeností, popisujících, jak řídit projekt. Vzhledem k různorodosti projektů jako takových se veskrze jedná spíše o všeobecně platné skutečnosti, určitou filozofii přístupu k řešení dané problematiky než o konkrétní a podrobné směrnice, návody apod.“* (Doležal, 2016, str. 16)

Projektové řízení si dává za cíl dosáhnout předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při dodržení rozpočtu s dostupnými zdroji tak, aby realizovaný projekt a nastalá změna, nevyvolala nežádoucí vedlejší efekty. Splněním výše uvedeného můžeme projekt považovat za úspěšný. (Doležal, 2016, str. 16)

Principy projektového řízení:

- systémový přístup (hodnocení jevů v souvislostech),
- systematický, metodický postup (v různých projektech se objevují stejné prvky),
- strukturování problému a strukturování v čase (rozložení problému na menší části),
- přiměřené prostředky (použití vhodných metod a procesů ve vztahu k řízenému prvku),
- interdisciplinární týmová práce (lidé spolupracující v týmu dosahují lepších výsledků než skupina individualit),

- využití počítačové podpory (základní činnosti, ale i kreativní přístupy),
- aplikace zásad trvalého zlepšování (poučení se z chyb a jejich neopakování),
- integrace (lidí, procesů, zdrojů aj.). (Doležal, 2016, str. 16)

Koncepční posloupnost obsahuje a zmiňuje všechny potřebné aktivity pro úspěšné řízení projektů a splnění daných cílů. Celý průběh řízení projektu, jeho dílčí etapy a jednotlivé činnosti dělíme podle Doležala (2016) do pěti manažerských oblastí:

- **Zahájení** (definování) – definice cílů a účelu projektu a zahájení aktivit.
- **Plánování** – naplánování metod a postupů, které povedou ke splnění požadavků a cíle projektu, sestavení časového plánu, finančního rozpočtu a způsobu provedení.
- **Vykonání** – plnění jednotlivých výstupů a dodávek naplánovaným způsobem.
- **Sledování** (monitorování) – průběžná kontrola stavu a projektových činností, zjištění případných odchylek a jejich korigování.
- **Ukončení** – dokončení prací a dokumentace a vyhodnocení, zda hotový úkol odpovídá zadání projektu a jeho specifikacím. (Doležal, 2016, str. 16)

**Užití projektového řízení** - pro projektové řízení je typická časová omezenost jednotlivých projektů, kdy každý z nich má pouze dočasně přidělené zdroje. Společnosti, kde se projektového řízení využívá, mají své aktivity řízeny formou procesů. (Svozilová, 2011, str. 40)

Podle Svozilové (2011) existují dva typy těchto společností:

- Společnosti generující své výkony formou projektů na základě kontraktu uzavřeného s jinou společností, pro kterou daný projekt realizují – stavebnictví, dodávky specializovaných technologických celků, konzultační společnosti aj.
- Společnosti, které aplikují projektové řízení jako metodu řízení vnitřních operací – klasickým příkladem je vývoj nových produktů, produktový marketing, investiční činnosti, zavádění změn a inovací. (Svozilová, 2011, str. 41)

## 1.2 Projekt

Přesná definice projektu se v odborné literatuře liší, přesto se všechny prameny shodují v tom, že se jedná o nejdůležitější prvek projektového řízení. (Svozilová, 2011, str. 21)

Podle profesora Kerznera (2009) lze za projekt považovat jakoukoli řadu činností a úkolů, které:

- mají konkrétní cíl, splněný v rámci určitých specifikací,
- přesně definovaný datum zahájení a ukončení,
- finanční limity (v případě, že existují),
- spotřebu lidských a nelidských zdrojů (finance, lidé, stroje, zařízení, vybavení aj.).  
(Kerzner, 2009, str. 2)

Každý projekt je jedinečný. Jeho jedinečnost je dána především unikátností a dočasností. Každý projekt má svůj specifický cíl a jednotlivé postupy, kterými je tohoto cíle dosaženo, jsou neopakovatelné a není možné je použít za úplně stejných podmínek v rámci jiného projektu. Dalším důvodem jedinečnosti projektu, je jeho dočasnost. Každý projekt je ohraničen časovým rámcem, který uvádí jeho přesný datum zahájení a ukončení, uvádí data zahájení a stav naplnění cílů projektu případně konstatování proč a z jakých důvodů nebylo těchto cílů dosaženo. Z těchto důvodů je každý projekt ve své podstatě neopakovatelný. (Svozilová, 2011, str. 22)

Jednotlivé projekty se také liší zapojením realizačních zdrojů. Těmito zdroji jsou myšleni lidé, kteří jsou do projektu zapojeni v prostředí převážně liniově řízených nebo maticových společnostech. Podle toho můžeme projekty rozdělit na tyto skupiny:

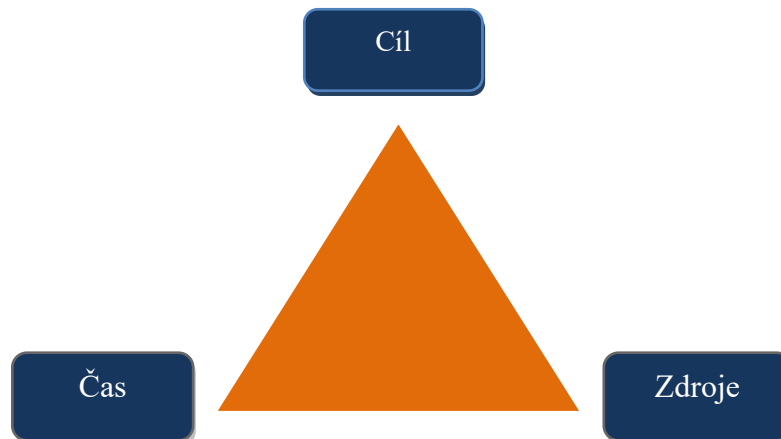
- **individuální projekty**, ve kterých je manažer i realizátorem,
- **týmové projekty**, kdy je pro jejich realizaci dočasně sestaven tým s vlastním manažerem,
- **speciální projekty**, v rámci kterých je realizační autorita dočasně přidělena k jiné organizační jednotce,
- **maticové (agregované) projekty**, které mají vysoké náklady na řízení a kontrolu z toho důvodu, že jednotlivé organizační složky pocházejí z různých organizačních jednotek. (Svozilová, 2011, str. 43)

### 1.3 Trojimperativ

V rámci plnění projektových cílů se zachází se třemi základními veličinami – časem, zdroji a náklady. Tento poměr se nazývá trojimperativ projektového řízení, jeho úkolem je optimalizovat a vyvážit tyto tři veličiny a najít mezi nimi ideální poměr. Tento trojimperativ se znázorňuje trojúhelníkem, kdy se každá z veličin nachází v jednom z vrcholů.

Tento trojúhelník má znázorňovat jejich provázanost. To znamená, že pokud se jedna veličina zvětší (například dojde k nutnému navýšení nákladů) a druhá má zůstat nezměněna (například čas, ve kterém má být daný projekt dokončen), musí dojít k navýšení třetí veličiny, kterou jsou zdroje (navýšení pracovní síly nebo zapojení více strojů). (Doležal, 2016, str. 81)

Obr. 1: Trojimperativ



Zdroj: vlastní zpracování, 2020, dle Svozilové, str. 23)

## 1.4 Hranice projektu a jeho procesy

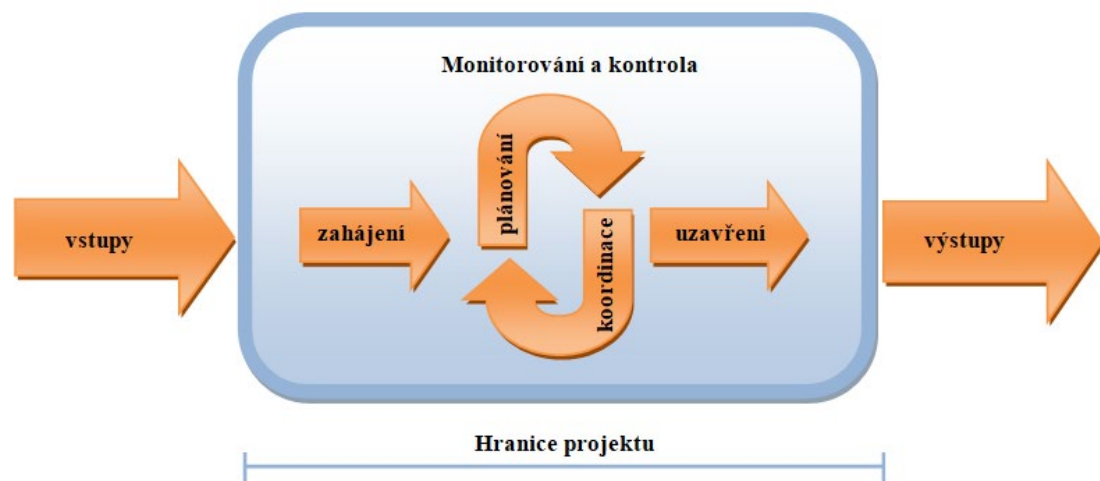
Projekt se v průběhu času mění, vyvíjí, reaguje na nově vzniklé situace a případné překážky. V jeho průběhu na sebe působí a vzájemně se ovlivňuje celá řada procesů. Pro lepší orientaci a přehlednost slouží hrubí procesní model, který zobrazuje skupiny procesů, při kterých dochází ke stejnému průběhu činností, ve stejné vývojové fázi a úrovni, jakou daný projekt ovlivňují. (Svozilová, 2011, str. 58-59)

Jedním z pohledů na tyto procesní toky, jejichž základem je hlavní projektový cyklus, uvádí Svozilová (2011). Jedná se tedy o činnosti:

- **Zahájení** – dochází k založení zakládající listiny, tzv. Project Charter, která je výchozím dokumentem pro všechny následující činnosti.
- **Plánování** – vytváří se taktický plán v návaznosti na zakládací listinu, která se tímto zpřesňuje a doplňuje. Dochází ke zpřesnění a definici předmětu projektu, k časovému plánu, využití finančních, technologických a lidských zdrojů. Výstupem tohoto procesu je závazný a detailní projektový plán.

- **Koordinace** – vlastní průběh a řízení projektu, při kterém dochází k vykonávání dříve naplánovaných činností, komunikaci mezi členy týmu a manažerem projektu, jejich motivaci a řízení kvality.
- **Monitorování a kontrola** – proces, zaměřený na dodržování stanovených lidských a nelidských zdrojů, naplánovaných činností v rámci času, nákladů a působících rizik z pohledu splnění cíle projektu. (Svozilová, 2011, str. 60)
- **Uzavření** – přijetí výsledků projektu koncovým zákazníkem. V případě, že se jedná o nějaký produkt nebo službu, dochází k jeho fyzickému předání, následnému zpracování veškeré dokumentace (fakturace, závěrečná zpráva, aj.). (Máchal, Ondrouchová & Presová, 2015, str. 173)

Obr. 2: Hrubý procesní model



Zdroj: vlastní zpracování, 2020, dle Svozilové, str. 60

Jednotlivé činnosti uvedené v diagramu jsou spojeny s teoretickými zásadami a učebnicovými předpoklady. V praxi projektového řízení nelze jednotlivé činnosti od sebe jednoznačně oddělit, jednotlivé činnosti se prolínají, cyklicky se opakují, ovlivňují se, ale všechny by měly směřovat ke stejnému cíli. Jsou tvořeny základními pravidly, kdy jejich dodržování a případné úpravy jsou závislé na spolupráci projektového manažera, zadavatele projektu, pracovního týmu a dalších zainteresovaných osob, které jsou do projektu zapojeny. Jednotlivé činnosti se také upravují v závislosti na míře rozsahu, složitosti a nutnosti provedení průběžných úprav, které potřebují některé zájmové skupiny nebo jsou potřebné ze strany realizačního týmu projektu. Podle těchto zmíněných

parametrů je nebo není do určité míry možné čerpat z předchozích zkušeností a znalostí. (Svozilová, 2011, str. 67)

Výstupy jsou hmotné i nehmotné věci, které vzniknou samotnou realizací projektu. Vznikají činností celého projektového týmu nebo zaměstnanců projektu. Nejdůležitějšími prvky jsou smluvené výstupy zákazníka projektu - jedná se o přehledný popis všeho, co má být provedeno, dokončeno nebo dodáno, spolu s veškerou potřebnou dokumentací. (Máchal, Ondrouchová & Presová, 2015, str. 163)

Pod pojmem výstupy si můžeme konkrétněji představit např. schválený produkt nebo jiný výsledek projektu, uzavřený kontrakt nebo soubor aktualizací podnikových procesů. (Svozilová, 2011, str. 64)

## 1.5 Cíl projektu

Každý projekt má jasně formulovaný jeden cíl. Při stanovení cíle je zásadní otázkou, proč se má daný projekt realizovat a jaké změny má projekt přinést. Provedené změny mohou mít kvalitativní i kvantitativní charakter a odpovědnost za jejich realizaci a dosažení cíle nese projektový manažer. (Máchal, Ondrouchová & Presová, 2015, str. 33)

*„Cíl projektu je nová hodnota – předmět, služba nebo jejich kombinace, která je výsledkem projektu a je reprezentována popisem určitého stavu, jenž má v budoucnu existovat“.* (Svozilová, 2011, str. 78)

Cíle projektu jsou provázány s jeho strategií a tím, jak bude dosaženo stanoveného cíle ve vztahu ke stanoveným lhůtám, nákladům, kvalitě a dalším znakům, které jsou měřitelné. Z toho důvodů by měly být cíle stanoveny formou ukazatelů (nákladů, času, kvality) v určitých jednotkách, které lze porovnávat v určitých časových intervalech a je patrné, zda bylo projektového cíle dosaženo či nikoli nebo zda se projekt realizuje dle závazného plánu. Neměřitelné cíle jsou velmi riskantní. Mezi takové se řadí např. spokojenost zákazníka, ale takto stanovené cíle by měly plnit pouze doplňkovou funkci. (Máchal, Ondrouchová & Presová, 2015, str. 30)

Čím je projekt rozsáhlejší a náročnější, tím spíše bude potřeba stanovení postupných cílů, které pomohou dosáhnout a splnit hlavní projektový cíl. Postupné cíle jsou zapotřebí především v projektech s jasně daným technologickým postupem, kdy jednotlivé činnosti

na sebe musí navazovat (např. při stavbě domu). Formulace cílů projektu pomocí techniky SMART definuje vlastnosti, které by měl cíl projektu splňovat:

- **S** – ang. specific – cíle mají být konkrétní, specifické, jasně definované.
- **M** – ang. measurable – vlastnosti cíle mají být měřitelné, aby se rozpoznalo, zda byl splněn a do jaké míry.
- **A** – ang. achievable – cíl má být dosažitelný.
- **R** – ang. realistic – dosažení a splnění stanoveného cíle má být realistické. (Vacek, Špicar & Sova Martinovský, 2017, str. 14)
- **T** – ang. time-bound – v projektu má být stanovený jasný časový rámec a termín, do kdy má být cíle dosaženo. (Doležal, Máchal & Lacko, 2012, str. 82)

## 1.6 Organizační struktura projektu

Ve snaze dosáhnout co nejefektivnějšího a nejkvalitnějšího projektového managementu jsou k dispozici různé metody a projektové softwary, které umožňují lepší orientaci, přesnější informace, detailní instrukce a v mnohém ulehčují práci projektovým manažerům. Avšak i při užití těchto metod a technologií, nejzásadnějším stavebním kamenem celého projektového managementu jsou lidé, kteří mají snahu dosáhnout stanoveného cíle a směřují k tomu veškeré své pracovní aktivity.

Pro maximální efektivitu pracovního týmu je potřeba jasně stanovit dočasné pracovní role a vztahy mezi nimi, které budou dodržovány a naplňovány po dobu probíhajícího projektu. Struktura má jasně stanovit rozhodovací authority, hierarchii, řídicí a výkonné složky a rozdělení odpovědností za jednotlivé činnosti a plnění postupných cílů. (Svozilová, 2011, str. 25)

V rozložení zájmu a autorit hrají velkou roli jednotlivé skupiny lidí, které jsou v daném projektu zainteresované:

- **Zájmové skupiny projektu** – celková úspěšnost projektu se podpoří souladem zájmů jednotlivců nebo skupin lidí, které jsou součástí projektu a hlavním cílem celého projektu.
- **Organizační struktury projektu** – je jasně stanovené rozložení autorit a odpovědností za splnění úkolů, mezi kterými probíhá neustálá komunikace. Jedná se o formálně stanovenou hierarchii pracovních pozic a vztahů mezi nimi, kde probíhá jednání mezi zájmovými skupinami a ostatními subjekty. (Svozilová, 2011, str. 26)



## 1.7 Zájmové skupiny a jejich vztahy

Jednotlivé zájmové skupiny sledují své vlastní zájmy a cíle. Identifikace a poznání jednotlivých skupin nebo jednotlivců a jejich zájmů, patří mezi první kroky spojené s plánováním a přípravou projektu. (Svozilová, 2012, str. 26)

- **Zákazník projektu** – jako zákazník projektu vystupuje osoba, která je přímým budoucím uživatelem konečného výrobku nebo služby, tedy výstupem projektu, nebo pro ni realizace projektu znamená vyšší úspěšnost v budoucnosti na daném trhu. Zákazník je také investorem nebo zadavatelem projektu. Investor neboli sponzor projektu, má nejvyšší rozhodovací autoritu. (Svozilová, 2011, str. 26)
- **Dodavatel projektu** – dodavatel je realizátorem celého projektu. Vystupuje většinou jako právnická osoba, tedy společnost nebo její část, a nese odpovědnost za celý projekt. Jeho cílem je dosažení a splnění cíle projektu se všemi jeho omezeními v předem stanovené době a tím získání své finanční odměny. (Svozilová, 2011, str. 27)

## 1.8 Organizační struktura projektu

V organizačních strukturách jsou důležité vazby mezi jednotlivými pozicemi a jejich funkcemi. Jednotlivé vztahy určují princip nadřízenosti a podřízenosti, jehož základní členění je následující:

- **Pověření** – funkce s sebou nese pravomoc činit rozhodnutí, která musí být ostatními členy týmu respektována.
- **Odpovědnost** – s touto pravomocí je člen týmu zodpovědný za splnění postupných cílů a s nimi souvisejících úkolů.
- **Závaznost** – slučuje dvě předchozí pravomoci a jedná se o situaci, kdy člen týmu plní zadané úkoly a zároveň má dostatek autority a zodpovědnosti k jejich úspěšnému dosažení. (Svozilová, 2011, str. 28)
- **Projektový tým** – projektový tým je hlavním a základním článkem celého projektu. Jeho sestavení je jedním z prvních kroků v plánovací fázi projektu. Jedná se o skupinu osob, podílející se na realizaci projektu a podléhající řízení projektového manažera. Svou činnost provádí v přiděleném časovém rámci a možné pracovní kapacitě. (Svozilová, 2011, str. 33)

## 1.9 Analýza vlivu zainteresovaných stran

Tato analýza zobrazuje míru očekávání a vlivu jednotlivých zainteresovaných stran, které jsou do daného projektu zapojeni. Ukazuje, jak jednat s jednotlivými skupinami lidí na dané úrovni, na které jsou do projektu zapojeny a jakou mírou ovlivňují průběh projektu. (Doležal, Máchal & Lacko, 2012, str. 51)

Tab. 1: Míra vlivu zainteresovaných stran

|                |        |                     |                      |
|----------------|--------|---------------------|----------------------|
| Míra očekávání | Vysoká | Průběžně informovat | Vést dialog          |
|                | Nízká  | Odpovídat na otázky | Zajistit spokojenost |
|                |        | Nízká               | Vysoká               |
| Míra vlivu     |        |                     |                      |

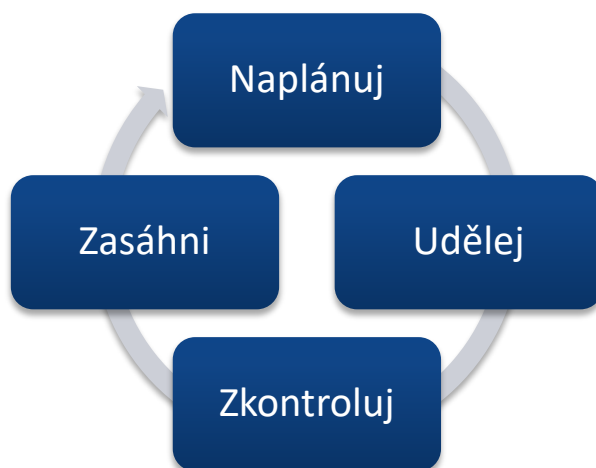
Zdroj: vlastní zpracování, 2020, dle Doležala, str. 52

## 1.10 Procesní modely projektového managementu

Nejdůležitějším principem při realizaci projektu je cyklus „Naplánuj – Udělej – Zkontroluj – Zasáhni“, který propojuje všechny projektové činnosti spolu s pracovním týmem a jeho jednotlivými členy, kteří mají rozhodovací autority a odpovědnost za plnění úkolů. Každá předcházející činnost se stává výchozím bodem pro činnost následující. Propojenost tohoto cyklu zobrazuje následující obrázek. (Svozilová, 2011, str. 66)

- „Naplánuj“ – činnosti v průběhu plánování projektu.
- „Udělej“ – činnosti v rámci procesu řízení a koordinace.
- „Zkontroluj“ – činnosti související s procesem monitorování a kontroly.
- „Zasáhni“ – jedná se o reakci na probíhající činnosti v rámci času, aktuálních podmínek a případných překážek a jejich případnou úpravu. (Svozilová, 2011, str. 67)

Obr. 3: Cyklus „Naplánuj – Udělej – Zkontroluj – Zasáhni“



Zdroj: vlastní zpracování, 2020, dle Svozilové, str. 70

## 2 Životní cyklus projektu

Projekt je podle definice standardu IPMA časově, nákladově a zdrojově omezený proces, při kterém dochází k nějaké změně a splnění požadavků v určité kvalitě a za předem stanovených podmínek. Jednu z nejdůležitějších rolí hraje čas. Jedná se o kritickou hodnotu, na které ve velké míře závisí úspěšnost celého projektu. Tento proces změny, ke kterému dochází od zahájení projektu k jeho dokončení, můžeme rozložit do kratších časových úseků, ve kterých na sebe navazují jednotlivé činnosti, se kterými souvisí příslušné výstupy, dokumentace a celková změna procesů při přechodu z jedné fáze ke druhé. Pro lepší manažerskou orientaci slouží životní cyklus řízení projektu. (Svozilová, 2011, str. 60)

Nejobecnější rozdělení jednotlivých fází je následující:

- předprojektová fáze (definiční),
- projektová fáze (zahájení, příprava, realizace, ukončení),
- poprojektová fáze (vyhodnocení, provoz). (Svozilová, 2011, str. 60)

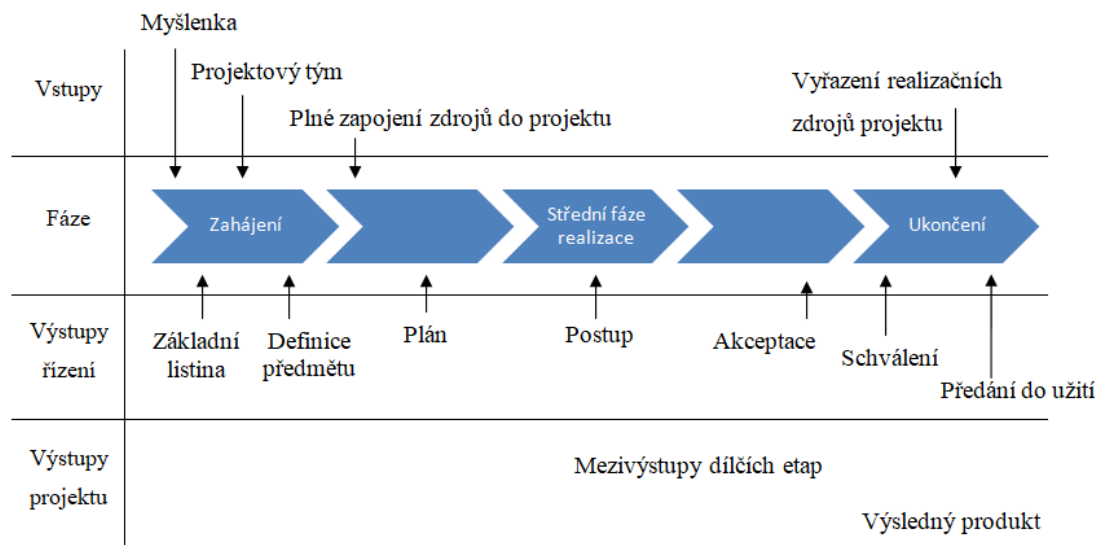
Výše uvedené fáze se vzájemně nepřekrývají. Jejich realizace může být provedena až s několikaměsíčním odstupem. V takovém případě se jedná o tzv. inkubační dobu. (Doležal, 2016, str. 57)

Rozdělení projektu do jeho jednotlivých fází v kratších časových intervalech usnadňuje kontrolu jednotlivých procesů a poskytuje lepší podmínky pro jeho celkové řízení. Usnadňuje orientaci celého pracovního týmu v průběhu a vývoji projektových činností a velkou měrou podporuje celkovou úspěšnost celého projektu.

Jednotlivé fáze životního cyklu projektu odpovídají na otázky:

- Jaké činnosti mají být provedeny v jednotlivých stádiích projektu?
- Jaké jsou výstupy jednotlivých fází, jejich ověření a jakým způsobem budou tyto výstupy hodnoceny?
- Kdo je zapojen do jednotlivých fází projektu, jaké jsou rozhodovací autority a kdo nese odpovědnost? (Svozilová, 2011, str. 38)

Obr. 4: Životní cyklus projektu



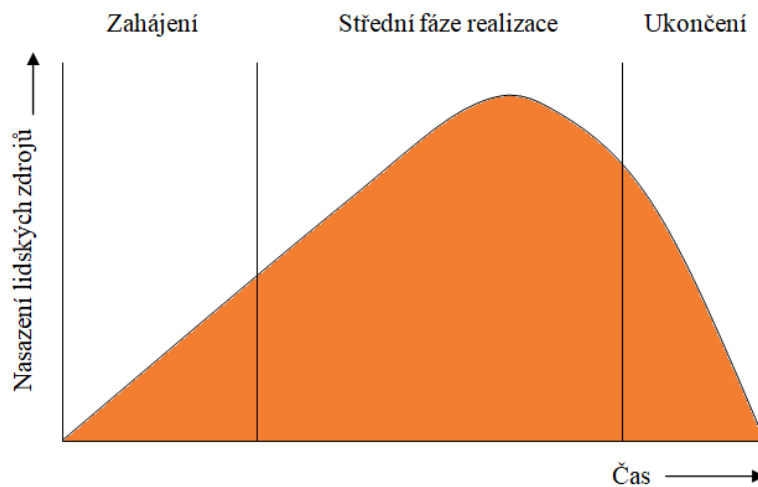
Zdroj: vlastní zpracování, 2020, dle Svozilové, str. 38

Na obrázku jsou zobrazeny jednotlivé fáze projektu, při kterých dochází k zapojování všech dostupných zdrojů. Celý tento diagram směřuje k výslednému produktu projektu a dosažení hlavního cíle projektu. Jednotlivé fáze se na základě náročnosti a velikosti projektu mohou dělit ještě na menší, dílčí etapy. (Svozilová, 2011, str. 39)

Přechod mezi jednotlivými fázemi probíhá vždy až po zodpovězení všech výše zmíněných otázek, po splnění výstupů a jejich úspěšném vyhodnocení. Po proběhnutí schvalovacího procesu a vyhodnocení, že je možné přejít k další fázi projektu. (Svozilová, 2011, str. 38)

Další diagram zobrazuje vývoj počtu lidských zdrojů, nasazených v průběhu projektu. Křivka tohoto grafu z počátku mírně roste, poté počet nasazených lidských zdrojů ve střední fázi projektu prudce narůstá a v závěrečné fázi opět klesá. V rámci jednoho projektu sdílí větší množství životních cyklů stejné rysy. Opakem této křivky je např. riziko úspěšného dosažení cíle projektu, které je zpočátku velmi vysoké, ale s plněním postupných cílů toto riziko klesá. Stejný vývoj platí pro nadšení účastníků projektu, které s rostoucím počtem překážek a komplikací také klesá. (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010, str. 53)

Graf 1: Nasazení lidských zdrojů v životním cyklu projektu



Zdroj: vlastní zpracování, 2020, dle Svozilové str. 40

## 2.1 Plán rozsahu

*„Zahájení projektu je souborem činností, které jsou zaměřené na stanovení cílů projektu a vytváření základních předpokladů jeho realizace. Patří mezi ně formulace podmínek a omezujících kritérií, uzavření potřebných kontraktů a přidělení hlavních odpovědností souvisejících s realizací budoucího projektu.“* (Svozilová, 2011, str. 72)

Představy o realizaci projektu a o tom, čeho má být dosaženo, probíhají v předprojektové fázi, během níž dochází ke komunikaci mezi zadavatelem projektu a investorem a k vytvoření prvních konkrétnějších představ o jeho průběhu, vybírá se vhodný dodavatel, vyhodnocují se způsoby vytvoření výsledného výstupu a dochází k uzavření kontraktu mezi oběma stranami. (Svozilová, 2011, str. 72)

Mezi základní činnosti, probíhající v zahajovací fázi, patří:

- Určení konkrétního cíle, kterého má být dosaženo a strategické způsoby, jakými jej má být dosaženo.
- Rozhodnutí o tom, jakým způsobem má být cíle dosaženo. Tedy vyhlášením interního projektu nebo pořízením daného produktu nebo služby z externích zdrojů.
- Konkretizaci podmínek a předpokladů, za kterých bude probíhat realizace projektu.
- Sestavení pracovního týmu.

- Sepsání zakládací listiny, tzv. Project Charter, ve kterém jsou blíže specifikovány cíle a účel projektu.
- Sestavení dokumentace, které blíže specifikuje a konkretizuje vlastnosti a funkční parametry výstupu, který má v rámci realizace projektu vzniknout. (Svozilová, 2011, str. 73)

Po vyhotovení potřebné dokumentace je vydáno rozhodnutí managementu společnosti o iniciaci projektu. Tímto úkolem je pověřen budoucí člen pracovního týmu, který vznikl dočasně po dobu trvání projektu, nebo manažer, který bude blíže s projektem svázán. (Svozilová, 2011, str. 73)

**Zakládací listina projektu** a Předběžná definice předmětu projektu, jsou základními dokumenty pro zahájení činností v rámci projektu a musí obsahovat následující informace:

- strategický plán společnosti,
- návrh předmětu projektu v detailech potřebných pro stanovení dílčích cílů a pro vlastní rozhodnutí o realizaci,
- kritéria výběru dílčích cílů projektu,
- informace z historických projektů. (Svozilová, 2011, str. 74)

**Logický rámec** tvoří další z dokumentů, které jsou součástí zahajovací části projektu a vytváří přehledný a ucelený koncept, který je srozumitelný a užitečný pro všechny zapojené členy týmu, investory, dodavatele i koncového zákazníka. Zobrazuje jaké cíle, aktivity a výstupy budou realizovány a jaký je mezi nimi vztah, návaznost a logické souvislosti. Logický rámec má jasně stanovené schéma, které je nutné dodržet. (Vacek, Špicar & Sova Martinovský, 2017, str. 18)

Obr. 5: Logický rámeček

|                             |                                 |                |                      |
|-----------------------------|---------------------------------|----------------|----------------------|
| Účel                        | Objektivně ověřitelné ukazatele | Způsob ověření |                      |
| Cíl                         | Objektivně ověřitelné ukazatele | Způsob ověření | Předpoklady a rizika |
| Výstupy (postupné cíle)     | Objektivně ověřitelné ukazatele | Způsob ověření | Předpoklady a rizika |
| Aktivity (klíčové činnosti) | Zdroje                          | Časový rámeček | Předpoklady a rizika |
|                             |                                 |                | Předběžné podmínky   |

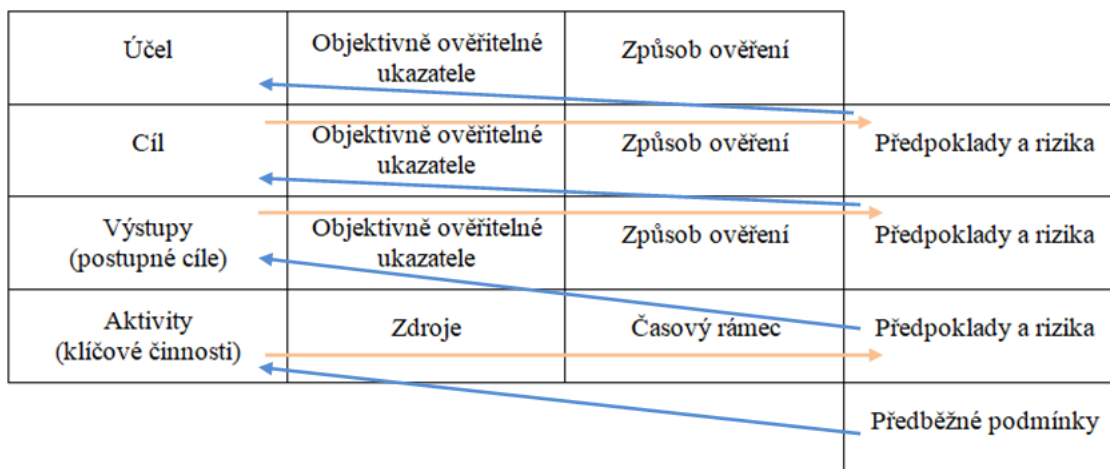
Zdroj: vlastní zpracování, 2020, dle Vacka, Špicara & Sovy Martinovského, str. 18

V prvním sloupci je uveden účel, hlavní cíl a postupné cíle, kterých je potřeba pro úspěšnost projektu dosáhnout. V poslední buňce jsou uvedeny klíčové činnosti, tedy ty aktivity, které bude potřeba vykonat pro dosažení postupných cílů. Zde jde především o ty nejzásadnější aktivity, které je potřeba provést. Ve druhé sloupci jsou uvedeny objektivně ověřitelné ukazatele, které musí odpovídat pravidlu SMART a vždy musí být uveden pro každou činnost alespoň jeden. Na základě těchto ukazatelů je možné určit, zda byl účel, cíl nebo uvedené postupné cíle splněny či ne. V buňce se zdroji se uvádí potřebné finanční, lidské a nelidské zdroje potřebné pro provedení uvedených aktivit. Ve třetím sloupci se uvádí přibližný časový rámeček pro jednotlivé aktivity a to, jakým způsobem, kdy a kdo bude zodpovědný za ověření ukazatelů pro účel, cíl a výstupy projektu. Mezi rizika a předpoklady projektu patří překážky, které by mohly vzniknout a realizaci zkomplikovat a podmínky, které jsou potřeba pro předpokládané spuštění projektu (Vacek, Špicar & Sova Martinovský, 2017, str. 18)

Logické vazby mezi jednotlivými údaji a uvedenými informacemi jsou zobrazena na obrázku č. 6, kdy pro jejich ověření postupujeme z pravého dolního rohu a postupujeme dle znázorněných šipek až k účelu. Znamená to, že pokud budou splněny podmínky a nenastanou žádná z uvedených rizik, budou provedeny klíčové činnosti. Postupných cílů bude dosaženo, pokud budou poskytnuty potřebné zdroje a jejich provedení bude monitorováno a kontrolováno ověřitelnými ukazateli. (Vacek, Špicar & Sova Martinovský, 2017, str. 19)



Obr. 6: Vazby v logickém rámci



Zdroj: vlastní zpracování, 2020, dle Vacka, Špicara & Sovy Martinovského, str. 21

**Lean Canvas** je byznys plán zobrazený na jedné A4 a popisuje hodnoty společnosti, to, co společnost vytváří, jakým způsobem toho chce dosáhnout, jaké cesty využít pro získání zákazníků a jaká jsou výdaje a příjmy. Hlavní myšlenkou a principem, na kterém tento byznys plán funguje, je vztah problém – řešení. Jedná se o princip, ve kterém je cílem nalézt problém zákazníků a nabídnout mu řešení tohoto problému. Těmito kroky se zvyšuje šance na úspěch. Tento plán se postupně v rámci pracovního týmu vyplňuje a dochází se k celkové představě o daném projektu a jeho plánu. Dochází k uvědomění hodnot daného produktu či služby a to, čím je možné zákazníkům pomoci a co přesně jim nabízeno. (Svobodová & Andera, 2017, str. 65)

Jednotlivá pole:

- **Problém** – identifikace 1-3 problémů, které zákazníci řeší.
- **Existující alternativy** – to, jakým způsobem dané problémy zákazníci řeší nyní.
- **Zákaznické skupiny** – toto pole se dělí na zákazníky a uživatele. Mezi zákazníky se řadí osoby, které za poskytovaný produkt nebo službu platí a uživatelé jsou lidé, který daný produkt nebo službu využívají. Většinou se jedná o totožnou osobu.
- **První vlašťovky** – ten, kdo si koupí produkt nebo využije nabízenou službu jako první. Jedná se o osoby, které mají největší potřebu vyřešit tímto nákup konkrétní problém.

- **Unikátní nabídka hodnoty** – v čem je nabídka jiná a čím se odlišuje od konkurenčního zboží či služeb.
- **Srozumitelný popis** – je důležitý pro představení a přiblížení konkrétního produktu či služby zákazníkovi. Pokud se jedná o zcela něco nového, využívá se přirovnávání k již existujícím variantám a popisují se odlišnosti, které jsou jim tímto prostřednictvím nabízeny.
- **Řešení** – toto pole je poměrně malé a to z toho důvodu, aby zde bylo zaznamenáno pouze to nejdůležitější. Vytvořený produkt musí být zaměřen na problémy zákazníků a jejich řešení, aby budoucnost tohoto byznys plánu a celkové realizace byla úspěšná.
- **Cesty k zákazníkům** – jak bude zákazník informován a vzniku tohoto produktu nebo služby. Jedná se nejen o marketingový popis, ale také o jeho distribuci.
- **Cenový model** – zde je nutné uvést, kolik bude produkt nebo služba stát, za co a jak budou zákazníci platit.
- **Struktura nákladů** – jaké výdaje jsou na straně zadavatele projektu, jeho iniciátora. Jaké jsou jeho výdaje za dodavatelské služby a úkony s projektem spojené.
- **Klíčové ukazatele** – kam má celý projekt směřovat a podle čeho se určí, zda byl projekt úspěšný či ne.
- **Neférová výhoda** – na každém trhu a v každém odvětví existují napodobovatelé, kteří se dřív nebo později budou snažit úspěšný produkt nebo službu kopírovat. Neférová výhoda nutí pracovní tým zamyslet se nad tím, v čem spočívá jejich konkurenční výhoda, kterou nelze napodobit. (Svobodová & Andera, 2017, str. 67)

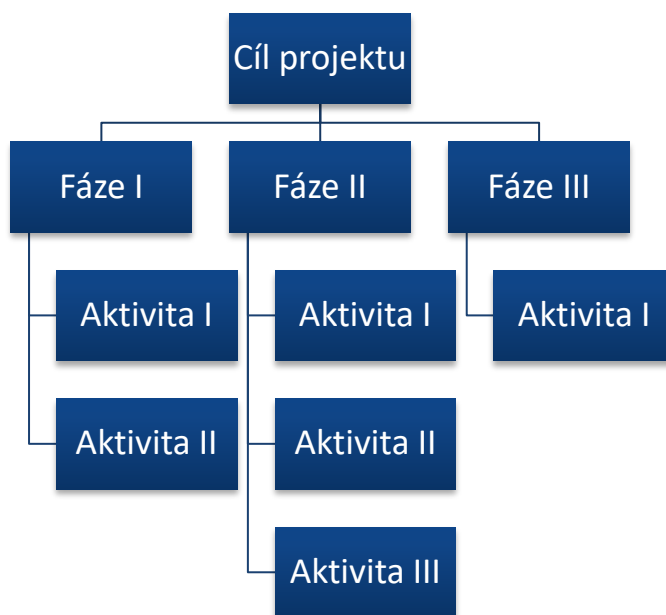
Při tvorbě **Work Breakdown Structure** se jedná o hierarchii vhodnou pro použití rozdělení jednotlivých činností do skupin. Toto rozdělení pomáhá zajistit, aby všechny činnosti byly logicky uspořádány a na žádnou z nich se nezapomnělo. Struktura těchto činností musí být časově a nákladově propojena s ostatními dokumenty, podílejícími se na plánu rozsahu. (Hrazdilová, 2016, str. 249)

Hierarchie jednotlivých činností by měla dosahovat maximálně čtyř úrovní. Při potřebě většího množství úrovní a detailnějšího rozdělení je lepší vytvořit dílní struktury. Tyto dílní struktury budou vedeny v kratším časovém úseku s menšími náklady, ale je potřeba klást důraz na dodržení celkového rozpočtu a časového plánu. (Hrazdilová, 2016, str. 249)

V nejnižší úrovni WBS jsou aktivity, které budou skutečně provedeny, v nadřazených úrovních jsou postupné cíle, kterých bude na základě jednotlivých aktivit dosaženo. Struktura

by měla obsahovat i kontrolní porady, schůzky a všechny ostatní činnosti, které spotřebovávají zdroje. Její vytvoření by mělo probíhat za přítomnosti celého projektového týmu tak, aby s ním byli jednotliví členové dobře seznámeni, mohli se do jeho tvorby sami zapojit a vědět, že jsou důležitou součástí celého týmu a pracovníci respektují jejich názor. (Hrazdilová, 2016, str. 250)

Graf 2: Work Breakdown Structure



Zdroj: vlastní zpracování, 2020, dle Máchala, Ondrouchové & Presové, str. 78

Lidé jsou základními prvky celého procesu plánování projektu a jeho realizace. Pro úspěšné dokončení projektu je nutné celý pracovní tým dobře řídit, dostatečně a efektivně s nimi komunikovat a využít schopností a dovedností každého pracovníka, které jsou vhodné ke konkrétním činnostem a s tím pomáhá **Organization Breakdown Structure**. Projekt nebude úspěšný, pokud dojde k selhání lidského faktoru. Struktura a kultura společnosti hraje významnou roli v rámci fungování a nastavení rozhodovacích pravomocí a odpovědnosti v rámci celého projektu.

Základními a v projektovém řízení nejčastěji se vyskytujícími typy struktur:

- **Funkcionální (liniová) organizační struktura** – je základní strukturou s vertikálním uspořádáním vztahů mezi zaměstnanci. Vztah mezi nadřízeným a podřízeným je jasný a konkrétně stanovený.

- **Projektová organizační struktura** – zaměstnanci jsou seskupeni do pracovních týmů, které, po dobu trvání projektu, jsou vedeny projektovým manažerem.
- **Maticová organizační struktura** – tato struktura je kombinací obou výše zmíněných. Negativní dopad může tato struktura mít, pokud nebudou jasně dané činnosti a pravomoci, které zúčastněné osoby mají. V rámci této struktury má totiž každý podřízený dva nadřízené. (Vacek, Špicar & Sova Martinovský, 2017, str. 24)

## 2.2 Časový plán

Další klíčovou činností plánování projektu je plánování času. Důležitým podkladem pro plánování časového harmonogramu a stanovení přesných termínů je detailní Zakládací listina a popis rozsahu projektu za pomoci WBS, jasně stanovené dostupné zdroje a případné souvislosti s ostatními projekty. V návaznosti na WBS jsou přesně definované činnosti potřebné k úspěšné realizaci projektu. (Doležal, 2016, str. 137)

Souvislosti a návaznost mezi jednotlivými činnostmi jsou dány technologickými parametry, kdy musí být dodržen přesný postup nebo mohou být ovlivněny vnějšími podmínkami jako doručovací termíny. Pro sestavení časového harmonogramu poslouží i dřívější zkušenosti.

Nejčastěji užívané vazby mezi jednotlivými činnostmi:

- **konec – začátek:** činnost dané činnosti předcházející musí nejprve skončit, aby mohla začít, tato vazba je jednou z nejvíce používaných,
- **konec – konec:** předcházející činnosti musí skončit, aby následující mohly skončit,
- **začátek – začátek:** předcházející činnosti musí začít, aby následující mohly začít,
- **začátek – konec:** předcházející činnosti musí začít, aby následující mohly skončit. (Máchal, Ondrouchová & Presová, 2015, str. 64)

Mezi jednotlivými aktivitami existují tři závislosti:

- **Tvrdá logika:** právě probíhající aktivita následuje aktivitu předcházející až po jejím ukončení nebo začátku, jinak nemůže probíhající aktivita vůbec započít. Tato logika je dána na základě technologických postupů nebo zdravým rozumem a úsudkem.
- **Měkká logika:** tato logika vznikla mezi jednotlivými aktivitami uměle. Nejedná se o nutnou návaznost jednotlivých činností, ale jde o např. pracovní postupy, které má realizující společnost takto vžitě. Tyto aktivity jsou mezi prvními, pokud

se projekt dostává do časového skluzu a je nutné některé činnosti uspíšit. (Vacek, Špicar & Sova Martinovský, 2017, str. 35)

- **Externí logika:** do projektu jsou zapojeny i aktivity, které projektový tým nemůže ovlivnit, nemá nad nimi kontrolu. Může se jednat o externího dodavatele části potřebného výrobku nebo vydání rozhodnutí či povolení. (Vacek, Špicar & Sova Martinovský, 2017, str. 36)

Při tvorbě časového plánu je nutné brát v úvahu základní trojimperativ projektu – tedy cíl projektu, čas a dostupné zdroje. (Doležal, Máchal & Lacko, 2012, str. 178)

**Ganttovy diagramy** jsou diagramy, které přehledně zobrazují trvání jednotlivých činností, jejich návaznosti a překrývání se, časové prodlevy nebo kritické cesty. Jednotlivé činnosti jsou zobrazeny pod sebou a jejich trvání je na horizontální ose. V období první světové války s nimi přišel Henry L. Gantt a pro svou přehlednost, nenáročnost, a protože se v nich dobře orientují zaměstnanci i bez vyšší kvalifikace, jsou využívány do současnosti. (Svozilová, 2011, str. 138)

Obr. 7: Příklad Ganttova diagramu

|        | Časový úsek 1 | Časový úsek 2 | Časový úsek 3 | Časový úsek 4 | Časový úsek 5 |
|--------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Úkol 1 |               |               |               |               |               |
| Úkol 2 |               |               |               |               |               |
| Úkol 3 |               |               |               |               |               |
| Úkol 4 |               |               |               |               |               |

Zdroj: vlastní zpracování, 2020, dle Svozilové, str. 139

## 2.3 Náklady projektu

*„Rozpočet projektu je souborem parametrů a číselných údajů, které dávají do souvislosti časová, množstevní a finanční kvanta, které souvisí s plánem a realizací dílčích elementů projektu.“* (Svozilová, 2011, str. 159)

Finanční plán projektu se prolíná všemi fázemi plánování projektu, slouží pro kontrolu realizace projektu dle jeho plánu a koordinaci všech činností. Může se nazývat v odlišných společnostech různými názvy (předběžný rozpočet, rámcový rozpočet), ale vždy se jedná o neodmyslitelný podklad pro plánování celého projektu. Zobrazuje jak celkové náklady, tak náklady jednotlivých detailních položek a průběžné čerpání finančních zdrojů v časovém

sousledu realizace projektu po celou dobu jeho trvání. Rozpočet projektu může být postupem času a probíhajících činností aktualizován, vše ale musí být schváleno manažerem projektu a podloženo detailní dokumentací. (Svozilová, 2011, str. 159)

### **Druhy nákladů projektu:**

- **Přímé náklady:** lze je přímo přiřadit k účetním nákladům čerpaným při realizaci projektu a jedná se např. o práci, materiál, cestovné, licence, pořízení nebo pronájem strojů, technologií, aj.
- **Nepřímé náklady:** jedná se většinou o procentní vyjádření nákladů, které jsou do projektu zařazeny předem určenými a stanovenými koeficienty, jedná se např. o osobní náklady, podpůrné funkce podniku, dovolené zaměstnanců, odměny pro zaměstnance aj.
- **Ostatní náklady:** mezi tyto náklady se především řadí vytvořené rezervy, které by pokryly nepředvídatelné vlivy a rizika nebo se jedná o provize, které nejsou zmíněny v předešlých dvou kategoriích. (Svozilová, 2011, str. 160)

Metody a postupy, jak jednotlivé společnosti vytváří své rozpočty, jsou většinou součástí jejich know-how a nikde se nesdělují. Existují základní metody a nástroje, jak rozpočet projektu vytvořit:

- **Analogie** – provádí se odhadem na základě zkušeností z předešlých projektů. Tato metoda se používá především v zahajovacích fázích plánování projektu, protože se sice jedná o nenákladnou metodu, ale také velmi nepřesnou.
- **Odhad podle sazeb jednotlivých zdrojů** – pro odhad celkový nákladů je potřeba znát náklady na jednotku (času, jednotku míry, aj.) a za pomoci jednoduchého násobení určení jednotlivých sazeb. Metoda je přesnější, ale je zapotřebí znát detailní informace o aktuálních sazbách a počtu jednotek.
- **Odhad zdola nahoru** – finanční plánování probíhá od nejdetailejších položek. Metoda je opět přesnější, ale také náročnější a z toho důvodu se používá až v pokročilejších stádiích plánování projektu (např. až těsně před uzavřením smlouvy).
- **Parametrický odhad** – využívá souvislostí mezi právě probíhajícím projektem a projekty již realizovanými. Pro tuto metodu je nutné mít k dispozici dostatečné množství statistických údajů.

- **Software pro podporu řízení projektů** – využití softwarové podpory, která shromažďuje velké množství dat a poskytuje tak přesnější odhad rozpočtu při minimalizaci nákladů na jejich zpracování.
- **Analýza nabídek dodavatelů** – dochází ke srovnávání cen s ostatními nabídkami jiných dodavatelů.
- **Ostatní odhady** – jedním z příkladů může být metoda analýzy rezerv – vytvořené rezervy pro nepředvídatelné výdaje způsobené různými riziky projektu a jejich krytí. (Svozilová, 2011, str. 159)

I před využití všech prostředků, které jsou v dnešní době dostupné, odborné metody, postupy, softwarové podpory, může dojít k odchylkám (např. příliš optimistický harmonogram, nedostatečně vymezené cíle nebo nesrozumitelný předmět projektu, aj.). Nejdůležitějším faktorem proto zůstávají zkušenosti a poznatky osob, které jednotlivé odhady provádějí. (Štefánek, 2011)

## 2.4 Rezervní zdroje

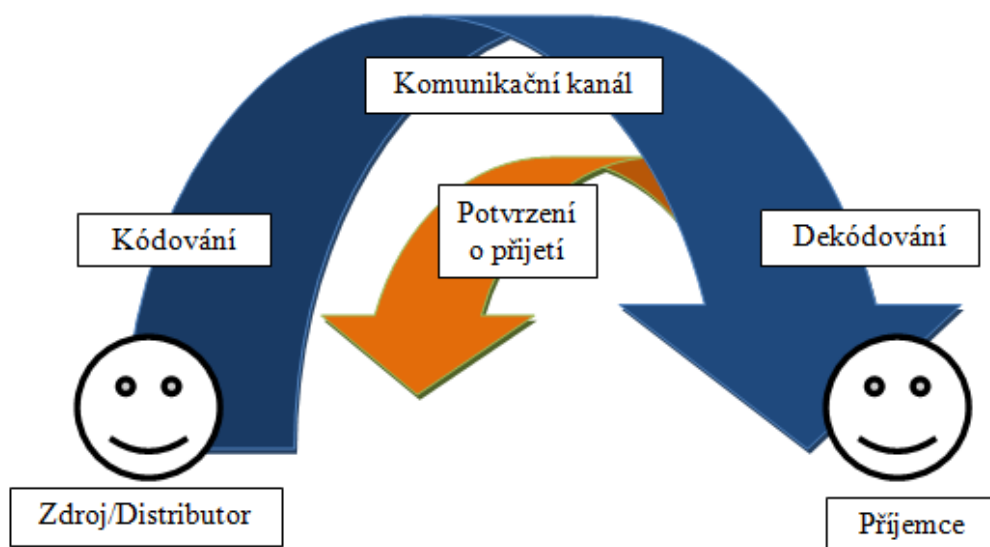
Rizika, nesoucí s sebou každý projekt, a jejich finanční dopad na finanční rozpočet není schopen eliminovat ani zkušený manažer. Jeho cílem je však dopad těchto rizik minimalizovat za pomoci vytvoření rezervních finančních zdrojů na pokrytí nákladů s těmito riziky souvisejících. Jedná se o bezpečnostní opatření, které by zabránilo celkovému selhání projektu. (Svozilová, 2011, str. 176)

- **Rozpočet na krytí obtížně předvídatelných vlivů** – tyto finanční zdroje slouží ke krytí známých, již předem definovaných rizik projektu, s nimiž je manažer projektu seznámen. Jejich výše je určena na základě předešlých zkušeností. Skládají se z ostatních nákladů, na pokrytí výdajů, jejichž výše je na začátku projektu těžko odhadnutelná, z běžných rezerv, do kterých spadají chybné odhady nákladů jednotlivých položek finančního rozpočtu a rezerv na předvídatelná rizika.
- **Manažerská rezerva** – slouží k pokrytí nepředvídatelných, předem neznámých rizik projektu. (Svozilová, 2011, str. 168)

### 3 Komunikace a její řízení v projektu

Komunikace mezi pracovníky musí být v rámci projektu nepřerušovaná, efektivní a prostředí, ve kterém komunikace probíhá, musí být bezbariérové a nekonfliktní. Ze strany manažera projektu se očekává, že nastaví takové parametry, které povedou ke zkvalitnění spolupráce a pracovního nasazení mezi členy celého pracovního týmu. Je důležité vybrat takové komunikační kanály, ve kterých dojde k úspěšnému odeslání informace od zdroje a její obdržení bude v nezkrácené podobě, se stejným významem a především doručena správnému příjemci, pro kterého je tato informace adekvátní, smysluplná a potřebná, nebo alespoň do nějaké míry přínosná, k vykonání jeho úkolu. (Svozilová, 2011, str. 193)

Obr. 8: Model komunikačního kanálu



Zdroj: vlastní zpracování, 2020, dle Svozilové, str. 193

*„Informace vychází ze svého zdroje, je kódována pro předání do komunikačního kanálu, tím je ve formě zprávy přenesena, dekódována a přijata na straně příjemce. Ten potvrdí správné přijetí ve zpětné vazbě.“* (Svozilová, 2011, str. 193)

Newton (2008) uvádí komunikační lekce pro manažery, z nichž některé jsou uvedeny a blíže specifikovány níže:

- **Plánování časového rozvržení komunikace** – v menších projektech s nevelkým počtem pracovníků a zainteresovaných stran je toto plánování jednodušší. V rozšířenějších projektech se toto plánování netýká pouze formální struktury



komunikace, přehledných a ucelených dokumentů, ale jedná se především o soustředění se na jednotlivé skupiny, které jsou do projektu zapojeny a informace jim přizpůsobené v souvislosti s časovým harmonogramem a postupnými cíly. Jedná se např. o projektový tým, zákaznický reporting – zde se jedná především o cílového zákazníka a investory, zájmové skupiny.

- **Přijmout pravidelná hlášení za součást každodenní práce manažera** – pro mnoho manažerů se pravidelný reporting jeví jako náročná a frustrující činnost. Je však důležité tuto aktivitu přijmout jako součást práce, protože bez ní může docházet ke komplikacím v komunikaci, v dosažení cíle projektu a nedorozumění mezi všemi pracovníky. Je doporučeno provádět pravidelné reporty v týdenních intervalech, na předem připravený formulář přizpůsobený jejich příjemcům. Tyto pravidelné zprávy by měly obsahovat aktuální stav probíhajících činností, nová rizika, která mohou projekt ovlivnit, všechny ostatní okolnosti, které právě probíhající projekt ovlivňují a závěrem dotazy či informace, které potřebuje projektový manažer od příjemce získat.
- **Složitě informace prezentujete jasně** – manažer by se měl vždy ujistit, zda aktuálně probíranému problému všichni jeho posluchači rozumí. Měl by být připraven danou problematiku prezentovat a vysvětlovat tak, aby ji všichni porozuměli, v případě potřeby vysvětlování zopakovat. K danému problému se již nevracet, pokud všichni ze zúčastněných chápou, jinak ztratí jejich pozornost.
- **Kromě formální komunikace udržovat i komunikaci neformální** – v pracovním týmu tento způsob komunikace může dosáhnout větší důvěry, lepšího porozumění a zjištění názorů z více odlišných stran. Není doporučeno spoléhat se pouze na komunikaci formální, ale plánovat i neformální komunikační kanál, díky kterému dojde k lepšímu pochopení projektového manažera jeho týmem a vybudování užších a potřebných vztahů.

### 3.1 Budování a řízení projektového týmu

Pracovní tým je nejdůležitějším celkem celého projektu. Je důležité propojit osobní cíle a preference jednotlivých členů do jejich působení v projektu. Tímto způsobem dojde k jejich efektivnímu zapojení do celého procesu a všechny jejich pracovní činnosti a motivace povedou k úspěšnému splnění cíle projektu. Zapojení každého člena je důležité pro úspěšnou spolupráci celého projektového týmu. (Svozilová, 2011, str. 199)

Kompetence členů týmu jsou základními stavebními kameny pracovních týmů:

- **osobní kompetence** – pracovní motivace, nadšení pro práci a kreativita,
- **sociální kompetence** – schopnost s ostatními členy týmu komunikovat, dělat kompromisy, přesvědčovat,
- **metodické kompetence** – umění prezentovat své nápady a myšlenky ostatním, sdělovat a diskutovat o problémech,
- **odborné kompetence** – znalosti a vědomosti. (Meier, 2009, str. 14)

Výše zmíněné kompetence lze rozdělit do dvou skupin:

- **základní požadavky** – mezi tyto patří sociální dovednosti, které jsou potřebné u každého člena z týmu,
- **výkonnostní požadavky** – v pracovním týmu je zapotřebí širšího pole vědomostí a specializací pro to, aby mohl mít pracovní tým co největší množství informací a pohledů z různých odborných stran. (Meier, 2009, str. 14)

*„Obzvláště v týmech, které spolu pracují jen po určitou dobu – například na nějakém projektu –, je složení neobyčejně důležité. Tam není čas opravovat špatná personální rozhodnutí.“* (Meier, 2009, str. 14)

Od manažera týmu se očekává, že každý pracovník bude vědět, proč je právě on součástí tohoto týmu a rozumí tomu, co se od něj očekává. Toto pravidlo se zdá být jasné a velmi jednoduché, ale velmi často se stává, že právě tento krok je nejčastější chybou a lidé přidělení do pracovního týmu neví, jaké jsou od nich očekávání a k čemu by jejich činnost měla směřovat. Pokud se na začátku sestavení pracovní skupiny věnuje tomuto kroku dostatečná pozornost, šance na jeho úspěšné dokončení se zvyšují. Každý člen by proto měl mít jasnou představu:

- Jaká je jeho role a jaké úkoly by měl splnit. Specifikace by měla být dána jasně a dostatečně podrobně. Kromě úkolů, které jsou pro pracovníka připraveny a jejichž splnění se od něj očekává, je dobré mít stanovený cíl, kterého by měl pracovník dosáhnout.
- Kdo je jeho nadřízenou autoritou, od koho bude mít práci zadanou a kdo jsou jeho spolupracovníci.

- Jaká je jeho pracovní doba a kolik by měl odpracovat, kolik času má na splnění úkolu a dosažení cíle. Pracovník by měl mít také jasnou představu, jaký procentuální podíl z celé své pracovní doby by měl na tomto úkolu trávit.
- Jak a podle čeho bude stanoveno, zda úkol splnil či nikoliv.
- Proč byl vybrán do tohoto projektu právě on. Je důležité pracovníkovi nikdy neříkat, že byl na danou činnost vybrán právě on, protože nikdo jiný nebyl k dispozici. (Newton, 2008, str. 159)

Každodenní úzká spolupráce a komunikace bude probíhat především mezi projektovým manažerem a jeho týmem. Z toho důvodu je potřebné vědět, na co všechno by se měl projektový manažer v komunikaci s jeho týmem soustředit. Jaké informace průběžně aktualizovat, jaké činnosti kontrolovat a o čem neopomenout projektový tým informovat:

- Detailní seznámení s plánem a předmětem projektu, s jeho aktualizacemi v aktuálním časovém horizontu v souvislosti s jeho nutnými úpravami a provedenými změnami. Ujistit se, zda všichni členové jsou s těmito změnami seznámeni a všichni jim rozumí.
- Podávat dostatečné informace o úkolech a činnostech, které mají být provedeny, kdo je má vykonat a kdo je za jejich vykonání zodpovědný.
- Motivovat členy týmu k efektivní práci směřující ke splnění vytyčeného cíle.
- Být informován o probíhajících aktivitách a jejich posouzení vzhledem ke stanovenému plánu.
- Být oporou celého týmu a tím jim poskytnout dostatečnou důvěru a jistotu v jejich pracovních životech.
- Na základě svých zkušeností být schopen rozpoznat blížící se rizika nebo problémy a umět s nimi pracovat.
- Být nejen koordinátorem a kontrolorem pracovního týmu, ale být i jeho nedílnou součástí, porozumět mezilidským vztahům a na základě toho plánovat potřebné zásahy a změny.
- Znat názory jednotlivých členů, diskutovat o jejich nápadech a myšlenkách, které mohou přispět k větší efektivitě práce, lepším pracovním postupům a celkově tak k úspěšnému dokončení celého projektu. (Newton, 2008, str. 32)

## 3.2 Plán komunikace

Komunikační plán je další nedílnou součástí projektového plánování. Jedná se o dokument či tabulku, ve které jsou jasně specifikované komunikační kanály a forma, jakou se informace předávají. Úkolem tohoto dokumentu je zpřehlednit toky informací mezi jednotlivými zainteresovanými členy týmu a jasně stanovit odpovědné osoby, které mají za úkol informace předávat. Každá společnost, nebo v rámci každého jednotlivého projektu, může být komunikační plán upraven, doplněn o podstatné informace v rámci předávání informací nebo může být doplněn předem vytvořené, strukturované a specifické šablony, sloužící také ke zjednodušení komunikace. (Svozilová, 2011, str. 172)

Informace, které by měly být obsaženy v komunikačním plánu, jsou následující:

- Konkrétně jaké informace budou sdíleny.
  - Jak často budou tyto informace sdíleny, případně jaký je časový rámec do jejich odezvy.
  - Kdo je za vytvoření a přenos informací zodpovědný.
  - Komu je daná informace adresována, případně kdo by se měl k této informaci vyjádřit.
- (Svozilová, 2011, str. 173)

Jednotlivé body mohou být upraveny podle potřeb pracovního týmu. Mohou být doplněny informace o konkrétních osobách zmíněných v tomto plánu, jejich odpovědnostech a funkcích, které v rámci projektu vykonávají. Předávané informace mohou být šifrovány a s tím jsou spojené další důležité funkce v rámci komunikačního plánu, kdo je za jejich šifrování zodpovědný případně může probíhat jejich archivace. (Svozilová, 2011, str. 172)

## 4 Rizika projektu a jejich řízení

*„Rizika jsou jevy a podmínky, které nejsou pod přímou kontrolou projektu z pohledu tvorby jeho výstupů.“ (Svozilová, 2011, str. 278)*

Riziko projektu počíná nejistotou, která je součástí všech projektů. Znamá rizika jsou ta, která byla již předem identifikována a analyzována, což umožňuje plánovat možná opatření a připravit se na situaci, kdyby tato rizika nastala. V tomto případě by na pokrytí těchto rizik měla být vytvořena finanční rezerva na nepředvídatelné vlivy. Neznámá rizika nemohou být aktivně řízena. Aby se minimalizoval dopad těchto rizik na projekt, měla by být vytvořena manažerská rezerva. Pokud se objeví negativní projektové riziko, je to považováno za problém. (Duncan, 2013)

Řízení rizik projektu je souborem činností, které slouží následovně:

- Mapují všechny možné nejisté části projektu a odhadují jejich možný dopad na projekt.
- Identifikují události, které mohou tyto části projektu a s nimi související nepříznivý dopad na cíl projektu, předmět projektu či jeho rozpočet.
- Kvantifikují škody, které mohou tyto události způsobit a odhadnout potřebnou výši rezerv.
- Definiují strategie a plánují opatření, jak co nejvíce minimalizovat vznik těchto událostí.
- Aktivizují systémy monitorování a kontroly v oblasti, kde tato rizika mohou nastat.
- Přidělují autoritu, která nese zodpovědnost za monitoring a případnou aktivizaci ochranných opatření, která byla definována. (Svozilová, 2011, str. 279)

Rizika a jejich výše či pravděpodobnost se odvíjí od kvality a množství relevantních informací, které má manažer projektu k dispozici, nebo které se mu podaří nashromáždit a vyhodnotit. (Svozilová, 2011, str. 279)

Proces řízení rizik probíhá po celou dobu trvání projektu a skládá se z přípravy a plánování řízení rizik, obsahující především jejich identifikaci, příslušné analýzy a plánování obrany proti těmto rizikům. Dalším krokem je jejich monitorování a průběžná kontrola, vztahující se na aktuální situaci a příslušná opatření a dále případnou obrannou strategii. (Svozilová, 2011, str. 285)

Projekt není uzavřeným cyklem, který by se ve svém průběhu neměnil, ale v jeho průběhu na něj působí mnoho vlivů a z toho důvodu se mohou stará rizika eliminovat a nová vzniknout. Jedná se tedy o neustálý proces, který probíhá v rámci celého projektu a musí reagovat a být přizpůsoben situaci vyvíjející se v čase. (Vacek, Špicar & Sova Martinovský, 2017, str. 48)

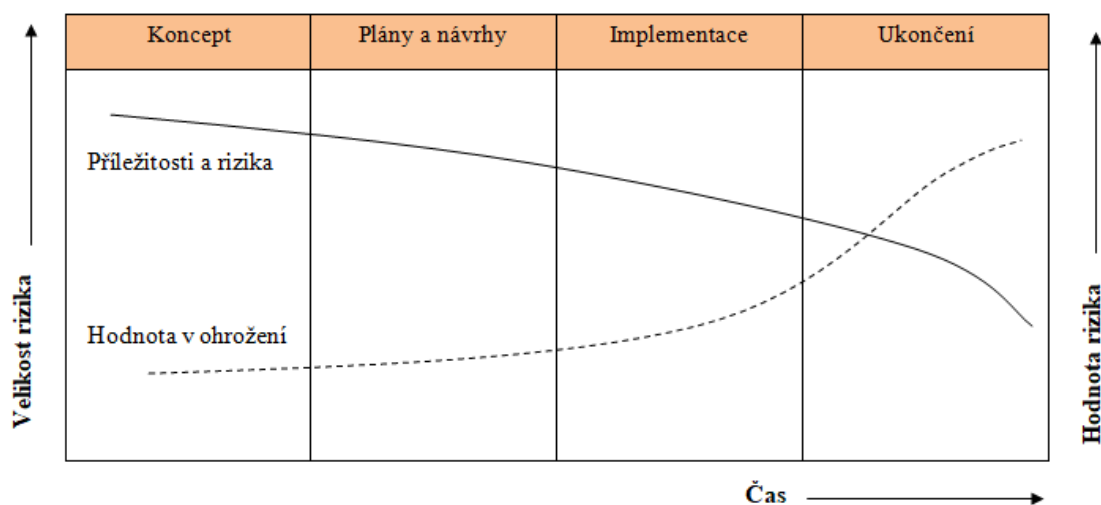
**Dělení rizik** podle jejich předvídatelnosti, vzniku a dopadu:

- **Odchytky** – jedná se o rozdílné hodnoty mezi provedeným odhadem a skutečností, týkající se nákladů či výkonů.
- **Předvídatelná rizika** – jsou dobře odhadnutelná na základě předchozích zkušeností a zaznamenaných dat z již realizovaných projektů.
- **Nepředvídatelná rizika** – je těžké odhadnout jejich dopad a rozsah škod, které mohou tato rizika napáchat. Můžeme je očekávat, ale nemůžeme blíže určit pravděpodobnost jejich výskytu.
- **Nejistotu a chaotické vlivy** – neočekávaná, nepředvídatelná, nekvalifikovaná rizika, na něž není možné být připraven. (Svozilová, 2011, str. 280)

#### **4.1 Závažnost rizik v průběhu životního cyklu projektu**

Jak uvádí Vacek, Špicar a Sova Martinovský (2017), projekt se ve svém průběhu mění, působí na něj různé externí i interní faktory a z toho důvodů řízení rizik musí probíhat po celou dobu jeho realizace. Dopad těchto rizik a jejich pravděpodobnost výskytu se také v životním cyklu projektu mění. Následující graf znázorňuje velikost rizika a jeho závažnost a dopad na projekt. Je zřejmé, že na začátku projektu je hodně faktorů a vlivů na projekt neznámých a proto i množství rizik, které by mohly projekt ovlivnit, je poměrně vysoké. S postupnou realizací projektu toto množství klesá. Naopak dopad rizika roste k blížícímu se konci realizace projektu, vzhledem k již investovaným prostředkům.

Graf 3: Závažnost rizik v průběhu životního cyklu projektu



Zdroj: vlastní zpracování, 2020, dle Svozilové, str. 283

## 4.2 Plán řízení rizik

V reálné situaci není možné reagovat na aktuální situaci okamžitě a intuitivně, je zapotřebí mít nastavený risk management a podle něj jednotlivé postupy a aktivity v rámci řízení rizik provádět. K tomu je nutný plán řízení rizik, ve kterém budou jasně stanovené normy a postupy, kterými se v daných situacích budou zodpovědné osoby řídit. (Vacek, Špicar & Sova Martinovský, 2017, str. 48)

V této fázi je nutná shoda všech členů pracovního týmu a zainteresovaných stran, jaký jazyk bude použit, určení vhodných odborných termínů, kdo a za co nese odpovědnost, rozhodovací pravomoci a jednotlivé role všech členů týmu. Je důležité přesně stanovit načasování dalších postupů a četnost jejich opakování, stanovit rozpočet nákladů pro řízení rizik a vhodné strategie (dokumentace, postupy a činnosti) podle kterých se bude postupovat. (Vacek, Špicar & Sova Martinovský, 2017, str. 48)

## 4.3 Identifikace rizik

*„Identifikace rizik spočívá v systematické analýze, identifikaci, kategorizaci a dokumentaci rizik, které mohou ovlivnit projekt. Důležité rovněž je, posoudit možné vztahy mezi riziky, protože případná vzájemná závislost, která může způsobit řetězovou reakci nežádoucích stavů, může být katastrofální.“* (Svozilová, 2011, str. 287)

Do procesu identifikace rizik doporučují Vacek, Špicar a Sova Martinovský (2017) zahrnout nejen projektový tým, ale také zákazníky, uživatele, externí experty a další stakeholdery, kteří jsou do projektu zapojeni a společnými silami tak dosáhnout efektivnější analýzy. Ze stránky psychologické také uvádí, že zapojením všech výše zmíněných osob roste i osobní vztah k danému projektu, zvýší se pocit odpovědnosti alepší se porozumění všem rizikům, které mohou nastat.

Mezi informace, které by měly být v rámci identifikace známé, patří následující:

- Hodnocení dopadu a předpokládané důvody vzniku daného rizika.
- Rozdělení rizik ve vztahu k životnímu cyklu projektu.
- Nalezení možných zdrojů a míst, kde daná rizika mohou vzniknout, vzhledem k projektu. (Svozilová, 2011, str. 287)

**Registr rizik**, který je výstupem procesu identifikace, by měl obsahovat alespoň tyto údaje:

- název rizika,
- dostatečně detailní popis,
- datum identifikace rizika,
- osobu odpovědnou za jeho řízení,
- odkaz na podrobný rozpis prací souvisejících s obranným řízením. (Svozilová, 2011, str. 288)

#### **4.4 Kvalitativní analýza rizik**

Po procesu identifikace rizik a sestavení jejich registru je potřeba určit, kterým rizikům se bude potřeba věnovat prioritně a které bude možné odsunout do pozadí. (Vacek, Špicar & Sova Martinovský, 2017, str. 49)

Zvažují se proto z různých úhlů a stran:

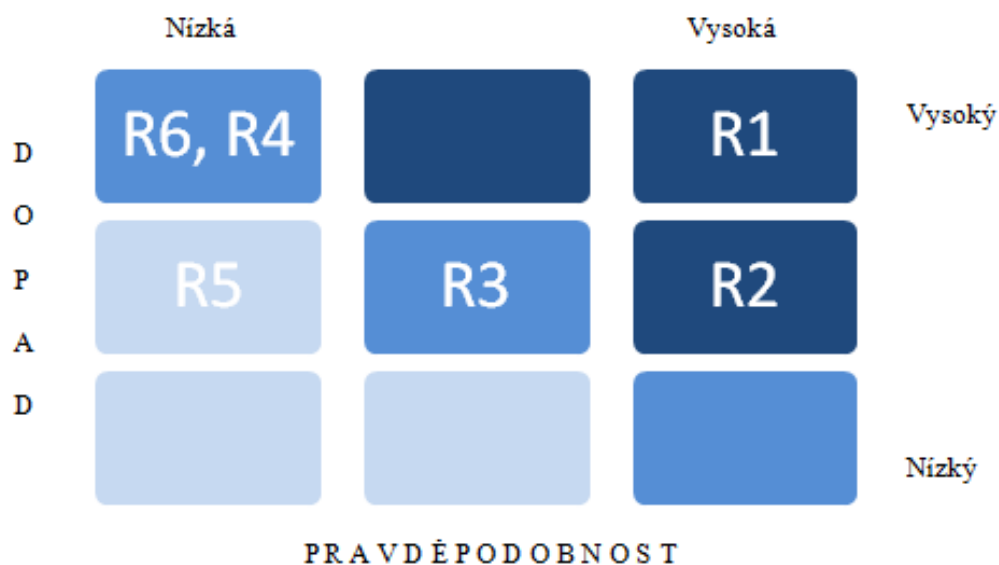
- podle závažnosti rizika,
- jeho předvídatelnosti,
- na základě vazeb s dalšími riziky a jejich vztahy,
- úroveň možné kontroly a odvrácení rizika. (Svozilová, 2011, str. 288)

Jednotlivé metody, se kterými pracujeme v rámci vyčíslení dopadu a závažnosti rizik, dělíme podle toho, zda pracují s konkrétními hodnotami pro pravděpodobnost nebo jen s přibližnými



intervaly a slovním ohodnocením. Kvalitativní analýza s konkrétními čísly nepracuje. Pro její zaznamenání se nejčastěji využívá mapa rizik, kterou také uvádí ve své publikaci Vacek, Špicar & Sova Martinovský.

Obr. 9: Kvalitativní mapa rizik



Zdroj: vlastní zpracování, dle Vacka, Špicara & Sovy Martinovského, str. 50

Na osách vidíme skutečnosti, na základě kterých daná rizika vyhodnocujeme. Tato mapa slouží k rychlé orientaci a vyhledání těch nejzávažnějších rizik, které se v tomto případě nalézají v tmavě modré barvě. Tato rizika mají vysokou pravděpodobnost jejich výskytu a vysoký (negativní) dopad na projekt. Oproti tomu jsou rizika ve světle modrých buňkách, která mají nízký dopad na projekt a jen malou pravděpodobnost výskytu. Taková rizika stačí průběžně monitorovat. (Vacek, Špicar & Sova Martinovský, 2017, str. 50)

## 4.5 Kvantitativní analýza rizik

Oproti již zmíněné kvalitativní analýze tato analýza pracuje s konkrétními číselnými hodnotami, které představují pravděpodobnost výskytu a dopadu konkrétního rizika. Tyto číselné hodnoty popisují:

- pravděpodobnost výskytu konkrétního rizika a vzájemné působení s riziky ostatními,
- celkovou výši hodnoty, která je konkrétním rizikem ohrožena,
- očekávaný dopad rizika. (Svozilová, 2011, str. 290)

Klíčovým problémem této analýzy je získání potřebných číselných hodnot pro její vytvoření. Z toho důvodu se někdy přistupuje k tzv. semikvantitativní analýze, kde se počítá závažnost rizika jako součin čísel na ose pravděpodobnosti výskytu a hodnotě dopadu na projekt. Pro její zobrazení se také používá mapa rizik, kdy každá osa je rozdělena na určitý počet intervalů např. od 1 do 5. (Vacek, Špicar & Sova Martinovský, 2017, str. 51)

Při přistoupení k již samotné kvantitativní analýze rizik je nutné pravděpodobnost nastání a dopad rizika vyjádřit přesnými číselnými údaji. Pravděpodobnost lze určit na základě předešlých zkušeností nebo získaných informací a poznatků z již absolvovaných podobných projektů. Pravděpodobnost se uvádí v procentech, které získáme poměrem času, ve kterém probíhá konkrétní činnost a počtu výskytů daného rizika v tomto časovém intervalu. Pokud předešlé zkušenosti nebo informace nejsou dostupné, používají se metody modelování, softwarové podpory nebo expertního odhadu. Míra dopadu se uvádí ve finančních nákladech, které riziko způsobí a jejich výše se určuje stejným principem jako pravděpodobnost. (Vacek, Špicar & Sova Martinovský, 2017, str. 52)

Výstupem těchto analýz je aktualizovaný registr rizik včetně všech potřebných údajů. (Svozilová, 2011, str. 290)

## **4.6 Monitorování a kontrola rizik**

Proces monitorování a kontrola se zaměřuje na aktivity a vlivy, které jsou pro projekt nežádoucí. Sledují se okolnosti, které by mohly tyto nežádoucí vlivy vyvolat, dochází ke kontrolnímu měření probíhajících procesů, detailní hodnocení odchylek skutečně probíhajících aktivit od Plánu projektu a vyhodnocování změn, které by mohly ovlivnit již dříve sestavený Plán pro řízení rizik a jeho případná aktualizace v závislosti na právě probíhajících činnostech projektu. (Svozilová, 2011, str. 293)

Výstupem tohoto procesu jsou pravidelné reporty, které dokládají i to, v jaké fázi se projekt právě nachází, jaké jsou jeho odchylky oproti plánu a jaké změny bylo potřeba provést. (Svozilová, 2011, str. 294)

Všechny projekty obsahují určitá rizika, ale jejich počet se liší v závislosti na jejich délce trvání, tedy čím delší časový rámec projekt má, tím se počet rizik zvyšuje. Případné časové prodlevy např. mezi přípravou Plánu projektu a jeho realizací také zvyšují množství rizik, které na projekt mohou působit. Dále to může být použití náročnějších technologií nebo pracovní tým, který nemá příliš velké zkušenosti. (Štefánek, 2011)

Aby byl pracovní tým úspěšný a bylo úspěšně dosaženo cíle projektu, je potřeba odhodlání k aktivnímu řízení rizik po celou dobu trvání projektu. V rámci celé pracovní hierarchie a stanovených autorit je nutné si být vědom těchto rizik a provádět účinná opatření proti jejich vzniku. Pokud se budou tyto aktivity přehlížet, povedete to k dalším problémům, vyplývajícím z nezakročení proti vlivům a faktorům, které mohou dané riziko způsobit. (Duncan, 2013)

## 4.7 Ošetření rizik

Ve fázi ošetření rizik se vychází z podkladů, které byly nashromážděny v předešlých krocích v rámci identifikace rizik. Nyní je potřebné vytvořit strategii k ošetření těchto potencionálních rizik, která mohou nastat a projekt negativně ovlivnit. Jedná se o jednotlivé kroky, které je potřeba provést jako preventivní opatření proti nastání těchto rizik a případně vytvořit strategii pro jejich nápravu. Z tohoto hlediska se tedy opatření dělí na dvě skupiny:

- preventivní
- nápravná

Po vytvoření těchto strategií ošetření rizik se rozhodne o tom, zda jsou tato ošetření dostačující nebo je nutné jejich přepracování na základě míry jejich očekávání. Tyto kroky se mohou v jednotlivých fázích projektu lišit podle toho, zda se projekt nachází v plánovací fázi, kdy ještě nebyla schválena jeho realizace nebo již projekt probíhá. (Korecký & Trkovský, 2011, str. 364)

Mezi další strategie ošetření rizik patří:

- **Odmítnutí** (Avoid) – cílem této strategie je úplné vyhnutí se riziku a nalezení takového řešení, aby konkrétní situace vůbec nenastala.
- **Omezení** (Mitigation) – jedná se o snahu nalezení takových opatření, které udrží riziko v mezích, které budou mít minimální dopad na celý projekt.
- **Akceptace** (Acceptance) – nastání rizika je očekávané a jsou pro takový případ připravené dostatečné rezervy.
- **Převody** (Transfer) – přenesení rizika na jiný subjekt např. formou pojištění či jiného kontraktu. (Svozilová, 2011, str. 292)

## 5 Plán projektu

Tato kapitola je zaměřena na aplikaci teoretických poznatků, týkajících se plánování projektů a projektového řízení jako takového, v praxi. Následující projekt se nazývá „Implementace upgradu e-shopu“. V první části je tato kapitola zaměřena na představení společnosti, jakožto zadavatele tohoto projektu, představení projektu samotného a dále následují jednotlivé plány, nezbytné pro přípravu projektu a jeho úspěšnou realizaci.

### 5.1 Představení společnosti

Společnost Alfa je fiktivní název reálné nadnárodní společnosti, vystupující na trhu s alkoholickými a nealkoholickými nápoji. Největší výrobní podíl soustředí společnost Alfa na výrobu a export alkoholických nápojů, především piva. Společnost se vařením piva zabývá téměř dvě století a její tradice sahá hluboko do dějin českého národa. Momentálními majiteli je zahraniční akciová společnost.

Pod tuto společnost spadá velké množství i jiných nápojových značek, které společnosti Alfa upevňují její postavení na trhu. Kromě samotné výroby piva si společnost zakládá na udržování tradičních postupů, má stále své sklepmistry, kteří pivo vaří dle starých receptur. Vlastní svůj archiv, kde eviduje veškeré dokumentace, záznamy a přenáší jejich hodnoty a poznatky do současné doby. Provozuje svá vlastní muzea a pivnice. Jako jedna z mála pivovarů, si společnost Alfa zakládá na pivní kultuře svých zákazníků a celkovému společenskému životu, který ke konzumaci piva v České republice patří. V areálu jednotlivých pivovarů jsou zákazníkům nabízeny prohlídkové trasy týkající se historie, ale i současné doby konkrétní pivní značky a způsobu vaření piva. Z důvodu svého zaměření nejen na produkci piva, ale z velké části i na cestovní ruch, provozuje jako jediná společnost na českém trhu svůj vlastní e-shop, na kterém nabízí dárkové předměty, oblečení, sklenice, doplňky a jiné malé i velké drobnosti. Každá značka, spadající pod tuto společnost, má svou vlastní nabídku zboží se svými typickými znaky jednotlivých brandů, přizpůsobenou konkrétním marketingovým personám svých zákazníků. Všechny tyto ve své podstatě oddělené e-shopy spadají pod jednu domovskou stránku a pod jeden a tentýž košík s totožným nákupním procesem.

Kromě klasických dárkových předmětů nabízí společnost Alfa i produktovou kategorii s věnováním. Věnování či přání na předem vybrané dárkové předměty probíhá formou

gravírování (na sklo, do dřeva či kovu) a vyšíváním (na trička). Další sekcí jsou nabízené zážitky ve formě voucherů, které mají zákazníci možnost zakoupit.

## 5.2 Seznámení s projektem

Projekt se nazývá „Implementace upgradu e-shopu“ a jedná se o upgrade stávajícího e-shopu, který společnost vlastní a momentálně provozuje. Po celou dobu projektu bude stávající e-shop stále fungovat bez jakýchkoliv omezení. Zadavatelem projektu je společnost Alfa, která chce vylepšit jeho podobu na základě rychle se rozvíjejícího IT světa nových technologií a potřebě přizpůsobit se aktuálnímu trendu. Své zákazníky chce zaujmout novým, svěžím vzhledem a svým zaměstnancům poskytnout možnost efektivnější práce a spokojenosti.

## 5.3 Zainteresované strany

Na základě teoretických poznatků v první části této práce, jsou zde uvedené jednotlivé zainteresované strany. V tomto konkrétním projektu je možné identifikovat čtyři skupiny, které mají zájem na úspěšném dokončení projektu a mohou ho v rámci svého působení více či méně ovlivnit.

Tab. 2: Zainteresované strany

|                |        |                         |                                    |
|----------------|--------|-------------------------|------------------------------------|
| Míra očekávání | Vysoká | Vedení společnosti Alfa | Pracovní tým společnosti Alfa      |
|                | Nízká  | Zákazníci e-shopu       | Zaměstnanci externí IT společnosti |
|                |        | Nízká                   | Vysoká                             |
| Míra vlivu     |        |                         |                                    |

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Bližší identifikace jednotlivých zainteresovaných stran:

**Vedení společnosti Alfa** – Vedení společnosti Alfa je jednou ze zainteresovaných stran. Celý tento projekt je kompletně financován touto společností bez externích sponzorů či jiných podílů. Manažeři z vedení společnosti Alfa mají velké očekávání od upgradu e-shopu, kdy se po jeho implementaci předpokládá zvýšení tržeb z prodeje výrobků a služeb, dostupných na v internetovém obchodě a zefektivnění práce zaměstnanců, pracujících na e-shopu a vyřizujících jednotlivé objednávky a tím dojde ke snížení nákladů na jejich mzdy v rámci

přesčasových hodin. Jejich míra vlivu je na probíhající úpravy e-shopu je však nízká, neboť jsou jen průběžně informováni o probíhajících

**Zákazníci e-shopu společnosti Alfa** – Zákazníci e-shopu jsou jednou z hlavních skupin uživatelů e-shopu, ale o plánovaném projektu nebudou v jeho průběhu informováni a veškeré marketingové kampaně budou spuštěny až v rámci úspěšné implementace. Z toho důvodu je jejich míra očekávání nízká a možnost ovlivnění tohoto projektu také.

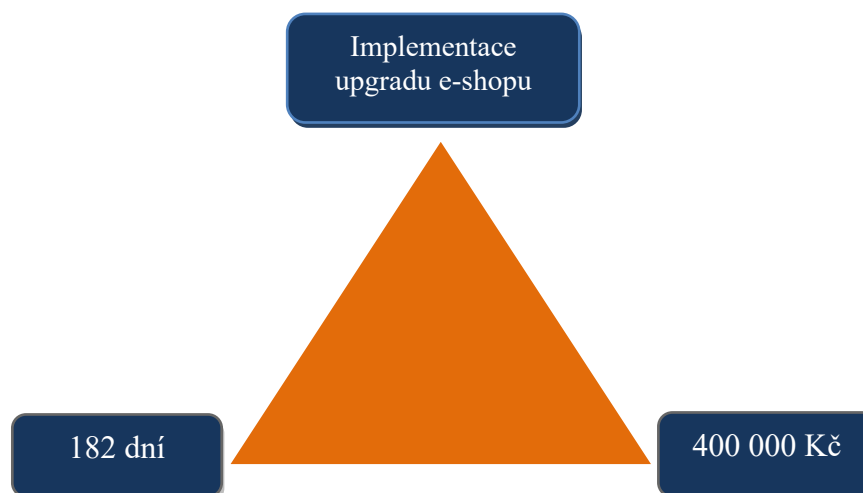
**Zaměstnanci externí IT společnosti** – Zaměstnanci externí IT společnosti, jakožto specialisté přes programování a celkovou tvorbu internetových obchodů a webových stránek, kteří se budou z velké části na upgradu e-shopu podílet, budou mít jednoznačně velký vliv na možnosti, které bude tento upgrade přinášet, zda bude dodržet celkový plán projektu a jak bude celková podoba e-shopu vypadat po grafické stránce. Jejich míra očekávání je však nízká, neboť se jedná pouze o jejich každodenní práci, další zakázku a z toho důvodu jejich očekávání nikterak neroste.

**Pracovní tým společnosti Alfa** – Jednotliví členové a jejich práce je hnacím motorem celého projektu. Toto jsou osoby zodpovědné za celý chod projektu, jeho průběh, informování vedení společnosti, stanovení postupných cílů a jejich plnění, a zda bude dosaženo hlavního cíle a projekt tedy bude úspěšný či ne. Jejich vliv na projekt je tedy vysoký. Míra očekávání je od celého pracovního týmu také vysoká, vzhledem k jejich činnosti a míře zapojení do celého projektu je očividné, že očekávání s blížící se implementací upgradované verze roste.

## 5.4 Cíle projektu

Cílem projektu je implementace upgradu e-shopu a jeho úspěšné spuštění. Zahájení projektu bude 2. 9. 2019 a jeho ukončení je stanoveno na 2. 3. 2020. Celkové odhadnuté náklady na projekt jsou 400 000 Kč, kdy v rámci celkového finančního rozpočtu se již počítá i s finanční rezervou ve výši 25% z celkového finančního budgetu, tedy konkrétně 100 000 Kč.

Obr. 10: Projektový trojimperativ



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### SMART cíle projektu

Stanovení cílů projektu se musí řídit metodou SMART. Následuje kompletní souhrn cílů dle této metody a přesně stanovených parametrů:

**S** – specifický – implementace upgradu e-shopu společnosti Alfa

**M** – měřitelný – 20% navýšení počtu objednávek v každém kalendářním měsíci, 30 % snížení množství dotazů na zákaznický servis internetového obchodu a 50 % zkrácení potřebného času na vyřízení jedné objednávky.

**A** – dosažitelný – spuštění upgradu e-shopu proběhne až po Vánočních svátcích, kdy nedochází k přetížení kapacit oddělení a po tomto období přichází období klidnější, kdy se budou moci všichni členové pracovního týmu plně podílet na tvorbě a připomínkování jednotlivých činností a úkolů.

**R** – realistický – finanční plán odhadnut dle předchozích zkušeností z posledního upgradu e-shopu v roce 2014, časový harmonogram nastaven s potřebnými časovými rezervami a výběr všech členů pracovního týmu na základě jejich zkušeností a pozic ve společnosti Alfa, u externí IT společnosti na základě doporučení a předešlých dokončených projektů.

**T** – časově ohraničený – celková doba trvání projektu je 182 dní.

– spuštění projektu 2. 9. 2019

- Zajištění všech zdrojů (lidských, nelidských, externí IT společnosti, komunikační platformy a technického zázemí) do 23. 10. 2019
- Vyhotoveny právní ustanovení (předpisy, podmínky nákupu, dopravy, reklamace, kontrola smluvních dopravních partnerů, aktualizace cookies podle nových právních předpisů) do 25. 11. 2019
- Souběžně zpracované údaje ke změnám ve funkcionalitě e-shopu a jeho automatizace v rámci předem vybraných činností do 29. 11. 2019
- Vyjádření jednotlivých brand manažerů ohledně barevné škály, použité grafiky a celkového vzhledu jednotlivých zastoupených značek do 29. 11. 2019
- Testování nových upradovaných prvků e-shopu do 27. 2. 2020
- Oficiální spuštění e-shopu 2. 3. 2020

## **5.5 Plán rozsahu**

Plán rozsahu je podstatným krokem v plánování celého projektu. Jeho smyslem je detailní seznámení všech zainteresovaných stran se všemi jeho aspekty, cíly, postupnými cíly a činnostmi směřujícími k jejich naplnění. V této kapitole bude projekt znázorněn a do potřebných detailů rozebrán za pomoci Logického rámce, Lean Canvasu, struktury prací (WBS) a struktury řízení lidských zdrojů (OBS).

### **Logický rámec**

Důležité informace zobrazuje logický rámec, který je formou matice jednoduše znázorněn pro snadné porozumění všech zainteresovaných stran, které v něm musí najít potřebné informace, které pro své úkoly či celkový přehled potřebují.



Tab. 3: Logický rámec

|   | <b>Logika intervence</b>   | <b>Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu</b>   | <b>Zdroje a prostředky pro ověření</b>   | <b>Předpoklady</b>  |
|---|--|--|--|---|
| <b>Účel/záměr projektu</b>                    | <i>Jaký je širší cíl, k němuž projekt přispěje?</i>  | <i>Jaké jsou klíčové ukazatele vztahující se k záměru?</i>   | <i>Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele?</i>  |   |
|   | Zvýšení spokojenosti zákazníka e-shopu a efektivity práce zaměstnanců e-shopu společnosti Alfa.  | V každém kalendářním měsíci navýšení počtu objednávek na a e-shopu společnosti Alfa o 20 %, snížení množství dotazů na zákaznické lince o 30 % a zkrácení doby vyřízení objednávky od jejího přijetí k jejímu doručení o 50 %.   | Statistické údaje získané z interního softwaru společnosti Alfa – množství objednávek, informace o datumu přijetí objednávky, datumu expedice objednávky a doručovací lhůtě. Množství dotazů na zákaznické lince e-shopu.  | NEVYPLŇUJE SE   |
| <b>Cíl projektu</b>                           | <i>Jaký je specifický, konkrétní cíl?</i>  | <i>Jaké jsou kvantitativní nebo kvalitativní ukazatele, které ukazují, zda a do jaké míry bude cíl dosažen?</i>  | <i>Jaké existují zdroje informací nebo jaké informace mohou být shromážděny? Jaké jsou metody nutné k získání takových informací?</i>  | <i>Jaké jsou faktory a podmínky, které jsou mimo přímou kontrolu projektu a jsou přitom nutné k dosažení těchto cílů? Jaká rizika je nutné brát v úvahu?</i>  |
|   | Implementace upgradu e-shopu společnosti Alfa do 2. 3. 2020.   | Oficiální spuštění upgradované platformy internetového obchodu společnosti Alfa.   | Úspěšné přijetí a vyřízení první objednávky od externího zákazníka společnosti Alfa.   | Stálý zájem zákazníků o zboží a služby společnosti Alfa, které jsou dostupné na e-shopu společnosti. Bezpečné internetové připojení.  |
| <b>Dílčí výstupy projektu (postupné cíle)</b> | <i>Jaké budou konkrétní výsledky, s nimiž se počítá pro dosažení hlavního cíle? Jaké jsou výstupy projektu? Jaké jsou postupné cíle?</i>   | <i>Jaké jsou kvantitativní nebo kvalitativní ukazatele, které ukazují, zda a do jaké míry budou postupné cíle dosaženy?</i>  | <i>Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele?</i>  | <i>Jaké externí faktory a podmínky je nutné brát v úvahu, aby dosažení postupných cílů vedlo k dosažení hlavního cíle?</i>  |
|   | 1. Sestaven pracovní tým, který má na starosti plnění úkolů a řízení projektu implementace upgradu e-shopu.<br>2. Finanční a časový harmonogram schválen.<br>3. Právní předpisy, ustanovení, zásady ochrany soukromí, ověření věku a zabezpečení stránek internetového obchodu zkontrolovány, upraveny a schváleny právním oddělením.<br>4. Vytvoření wireframe.<br>5. UX design e-shopu a jednotlivých brandů spadajících pod tento e-shop schválen senior marketing specialisty společnosti Alfa.<br>6. Wireframe s UX designem e-shopu úspěšně otestován.<br>7. Interface e-shopu úspěšně poveden a e-shop spuštěn. | 1.1. Sestavení pracovního týmu, objasnění cílů projektu a rozdělení úkolů do 11.9.2019<br>2.1. Vytvoření tabulky v MS Excelu do 23.10.2019, kde budou uvedeny postupné cíle s přesným časovým horizontem, datumem pro jejich splnění a finanční částkou, které je pro jednotlivé úkony vyčleněna.<br>3.1. Oslovení právníků společnosti Alfa pro kontrolu a případné provedení úprav, týkajících se právních náležitostí e-shopu společnosti Alfa do 25.11.2019.<br>4.1. Objasnění jednotlivých funkcí a kroků v procesu zadání a vyřízení objednávky, které vedou ke splnění záměru projektu do 29.11.2019.<br>5.1. Vytvoření log, barevné škály, sjednocení produktových kategorií a fotografií nabízeného zboží a služeb do 29.11.2019.<br>6.1. Programování, testování jednotlivých částí e-shopu a provedení případných úprav od prosince 2019 do 27.2.2020.<br>7.1. Spuštění e-shopu do 2.3.2020 | 1.1 Schválení nové pracovní náplně oslovených zaměstnanců ředitelem oddělení Craft & Heritage do 11.9.2019.<br>2.1 Tabulka v MS Excel s uvedenými daty a informacemi podepsána ředitelem oddělení Craft & Heritage do 23.10.2019.<br>3.1 Písemné vyrozumění o provedených úpravách a případných připomínkách právníků společnosti Alfa do 25.11.2019.<br>4.1 Založení komunikační platformy s externí programátorskou společností, spravující dosavadní stránky e-shopu do 29.11.2019.<br>5.1 Schválený grafický návrh jednotlivých brandů senior marketing specialisty a zaměstnanci e-shopu do 29.11.2019.<br>6.1 Bezproblémové vytvoření objednávky zboží na e-shopu a její bezproblémové vyřízení v testovací verzi do 27.2.2020.<br>7.1 Úspěšné přijetí a vyřízení první objednávky na e-shopu. | Vyčleněné finanční prostředky pokryjí náklady celého projektu. Programátoři, zapojení do tohoto projektu, budou schopni splnit očekávání a požadavky od společnosti Alfa. Dobrý zdravotní stav všech členů, zapojených do projektu, který umožní průběh plánovaných prací, účast na pravidelných schůzkách a dodržování stanovených termínů. Neočekávané změny v zákonech nebo právních předpisech, týkající se internetových obchodů, zacházení s osobními údaji, cookies nebo jiných podmínkách a ustanoveních. |

|  | Logika intervence  | Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu  | Zdroje a prostředky pro ověření  | Předpoklady  |
|--|--|--|--|--|
| Aktivity v projektu (klíčové činnosti) | <i>Jaké klíčové skupiny aktivit musí být realizovány, aby bylo dosaženo postupných cílů?</i>   | <i>Jaké finanční, technické a lidské zdroje jsou zhruba potřeba k realizaci těchto činností?</i>   | <i>Jaký je hrubý odhad trvání jednotlivých skupin činností?</i>  | <i>Jaké další podmínky je nutné splnit, aby bylo realizací aktivit dosaženo postupných cílů?</i>   |
|  | <p>1. Porovnat funkce stávajícího e-shopu společnosti Alfa s konkurenčními internetovými obchody, nabízejícími podobné nebo stejné zboží a služby.</p> <p>2. Provést průzkum trhu, zaměřený na design internetových obchodů a jejich moderní vzhled.</p> <p>3. Najmout externí IT společnost, která poskytuje služby pro tvorbu internetových obchodů.</p> <p>4. Provést předběžnou kalkulaci nákladů a předložit ji ke schválení vedení společnosti Alfa.</p> | <p>1.1 Zaměstnanci společnosti Alfa v oddělení Craft &amp; Heritage se zaměřením na turismus, dárkové prodejny a e-shop.</p> <p>2.1 Hromadná emailová komunikace, nastavení sdílení jednotlivých souborů v cloudovém úložišti One Drive, založení hromadné komunikační sítě v softwaru ActiveCollab.</p> <p>3.1 Uzavření smlouvy.</p> <p>4.1 Vyčlenění finančního budgetu 400 000 Kč, do něhož jsou započítány přímé náklady na projekt a případná finanční rezerva.</p> | <p>1. Průzkum trhu a porovnání stávajícího e-shopu s konkurencí. - 14 dní</p> <p>2. Výběrové řízení na vhodnou IT firmu. - 14 dní</p> <p>3. Testování oční kamerou - 2 dny</p> <p>4. Vytvoření heat mapy - 7 dní</p> <p>5. Tvorba nového e-shopu: vytvoření wireframu 30 dní, vytvoření UX designu - 30 dní, vytvoření html prototypu - 30 dní, minimum viable product, jeho testování a zdokonalování- 60 dní</p> | <p>Být ochotný intenzivně a dlouhodobě spolupracovat v pracovním týmu. Získat pohled externího zákazníka na nedostatky a přednosti stávajícího e-shopu. Dostatečná komunikace s celým pracovním týmem, plnění zadaných termínů a účast na pravidelných schůzkách. Základní zkušenosti a povědomí o fungování e-shopu a jednotlivých činnostech, které obsahuje proces vyřízení objednávky.</p> |
|  |  |  |  | Existence stávající platformy e-shopu, kterou bude možné upgradovat a provozování tohoto oficiálního e-shopu společnosti Alfa minimálně do 31. 1. 2025.  |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

## Lean Canvas

Jedná se o ucelený plán, který obsahuje ty nejdůležitější a nejzásadnější informace pro všechny zúčastněné osoby, kterých se projekt týká. Udává směr, kterého se má projekt držet.

Tab. 4: Lean Canvas

| PROBLÉM   | ŘEŠENÍ   | NABÍDKA   | VÝHODA   | ZÁKAZNÍCI   |
|---|--|---|--|---|
| <p>Časté nedokončení objednávek z důvodu nedostatečné navigace zákazníka v procesu výběru a objednání zboží.</p> <p>Nízké procento dokončených nákupů skrz PPC reklamy z důvodu nezaujetí zákazníka v prvním okamžiku vstupu na e-shop.</p> | <p>Upgrade e-shopu spočívající v nasazení modernějšího vzhledu stránek, odpovídajícího aktuálním trendům, spolu s vylepšenými grafickými prvky, které zákazníkovi ulehčí a zpříjemní objednání zboží.</p>  | <p>Komfortnější objednání zboží s kratší doručovací lhůtou, zvyšující pravděpodobnost provedení opakovaných nákupů od stejného zákazníka.</p>   | <p>Dlouholetá tradice společnosti s bohatou historií a vytvořenou společenskou hodnotou.</p> | <p>Zákazníci:<br/>Fanoušci značek, dostupných na e-shopu společnosti Alfa, starší 18 let.</p>   |
| <p>Zdlouhavé vyřizování objednávek a neefektivní pracovní výkon při plnění každodenních úkolů.</p>  | <p>Implementace automatických procesů propojující e-shop s interním účetním a skladním systémem, které odstraní zbytečné manuální činnosti.</p>  | <p>Efektivnější a méně stresující práce zaměstnanců na e-shopu, což povede ke zvýšení jejich spokojenosti a snížení nákladů společnosti Alfa na pomocné pracovní síly (brigádníky).</p> |  | <p>Uživatelé:<br/>Zaměstnanci společnosti Alfa, jejichž pracovní náplní je provoz e-shopu.</p>  |
| <p><b>EXISTUJÍCÍ ALTERNATIVY</b></p> <p>Osobní nákup na dárkové prodejně.</p> <p>Najímání brigádních pracovníků, kteří pomáhají s odbavováním zakázek.</p>  | <p><b>METRIKY</b></p> <p>V každém kalendářním měsíci navýšení počtu objednávek na e-shopu společnosti Alfa o 20%, snížení množství dotazů na zákaznické lince o 30% a zkrácení doby vyřízení objednávky od jejího přijetí k jejímu doručení o 50%.</p> |   | <p><b>PROPAGACE</b></p> <p>Sociální sítě<br/>PPC reklamy</p>                                 | <p><b>PRVNÍ VLAŠTOVKY</b></p> <p>Skalní fanoušci společnosti Alfa sledující její sociální sítě a aktivně reagující na zveřejněné příspěvky.</p> |
| <p><b>PŘÍJMY</b></p> <p>Čisté příjmy za rok 2019 byly vyčísleny v celkové hodnotě 3 559 370 Kč. Předpoklad navýšení počtu objednávek po zpracování a implementování upgradu e-shopu o 20% znamená navýšení čistých příjmů o 711 874 Kč.</p> |  | <p><b>VÝDAJE</b></p> <p>Celkové výdaje na tvorbu upgradované verze e-shopu jsou vyčísleny na 400 000 Kč.</p>  |  |   |

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## Work Breakdown Structure

Work Breakdown Struktura (WBS) je ucelený přehled jednotlivých činností, které je potřeba vykonat ve třech fázích projektu. Tyto fáze se nazývají:

- Přípravná fáze
- Realizační fáze
- Závěrečná fáze

Jedná se o další potřebný dokument, který je potřeba vytvořit v průběhu plánování projektu a navazuje na logický rámeček. Jednotlivé činnosti jsou rozděleny do nižších úrovní, kde je uveden jejich detailnější popis. Tyto činnosti navazují na logický rámeček a lean canvas. Následující graf zobrazuje první stupeň rozdělení činností.

Graf 4: První stupeň rozpadu WBS



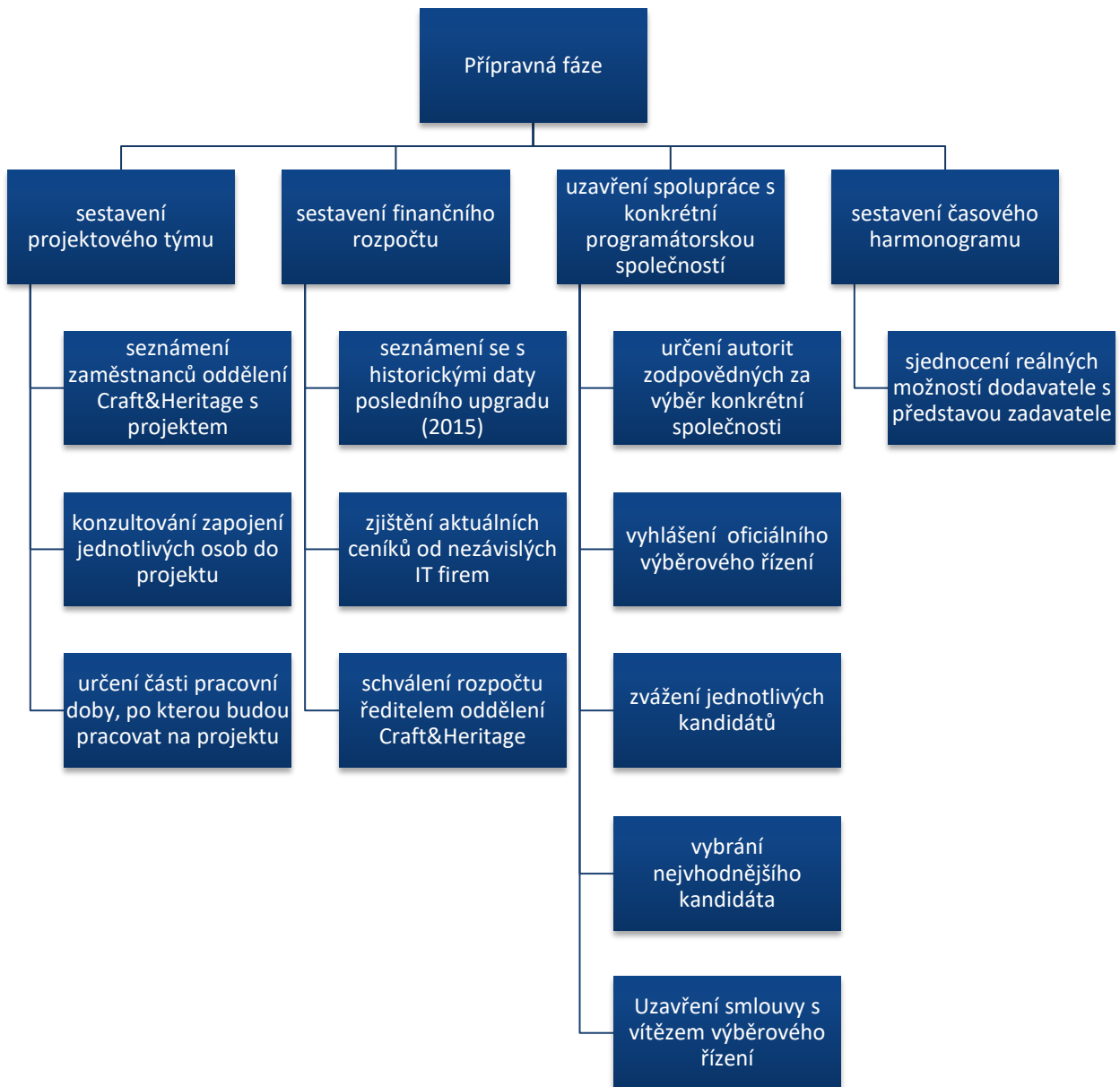
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

**Přípravná fáze** – jedná se o počáteční fázi, ve které dochází k seznámení s projektem jako takovým. Sestavuje se pracovní tým, který je seznámen s cílem projektu a dále se podílí na stanovování postupných cílů a způsobů, jak jich dosáhnout.

Jednotlivé činnosti zobrazuje následující graf, ve kterém je zobrazena druhá úroveň rozpadu WBS. Nejprve dochází k vybrání jednotlivých zaměstnanců společnosti Alfa, kteří jsou zaměstnáni na oddělení, jehož se projekt týká. Kritériem pro jejich výběr do projektu jsou dostatečné zkušenosti či naopak nový, ještě „neomezený“ náhled na celé oddělení. Je důležité také přihlídnout k tomu, kolik mají zkušeností a zda se momentálně podílejí i na velkém množství jiným projektů či ne. V další fázi je potřeba schválení finančního rozpočtu, jako jednoho z hlavních kritérií pro možnost spuštění projektu. Po jeho odsouhlasení je potřeba vybrat externí IT společnost, které má dostatečně velké zkušenosti s programováním konkrétně větších e-shopů fungujících i na mezinárodní úrovni, aby nedošlo

k problémům v rámci některých činností, úkolů a celý projekt nebyl zdržen. Poslední krokem v přípravné fázi je sestavení časového harmonogramu. Tento harmonogram bude sestaven ve spolupráce s IT společností, na základě termínů, které budou z obou stran přípustné.

Graf 5: Druhý stupeň rozpadu WBS

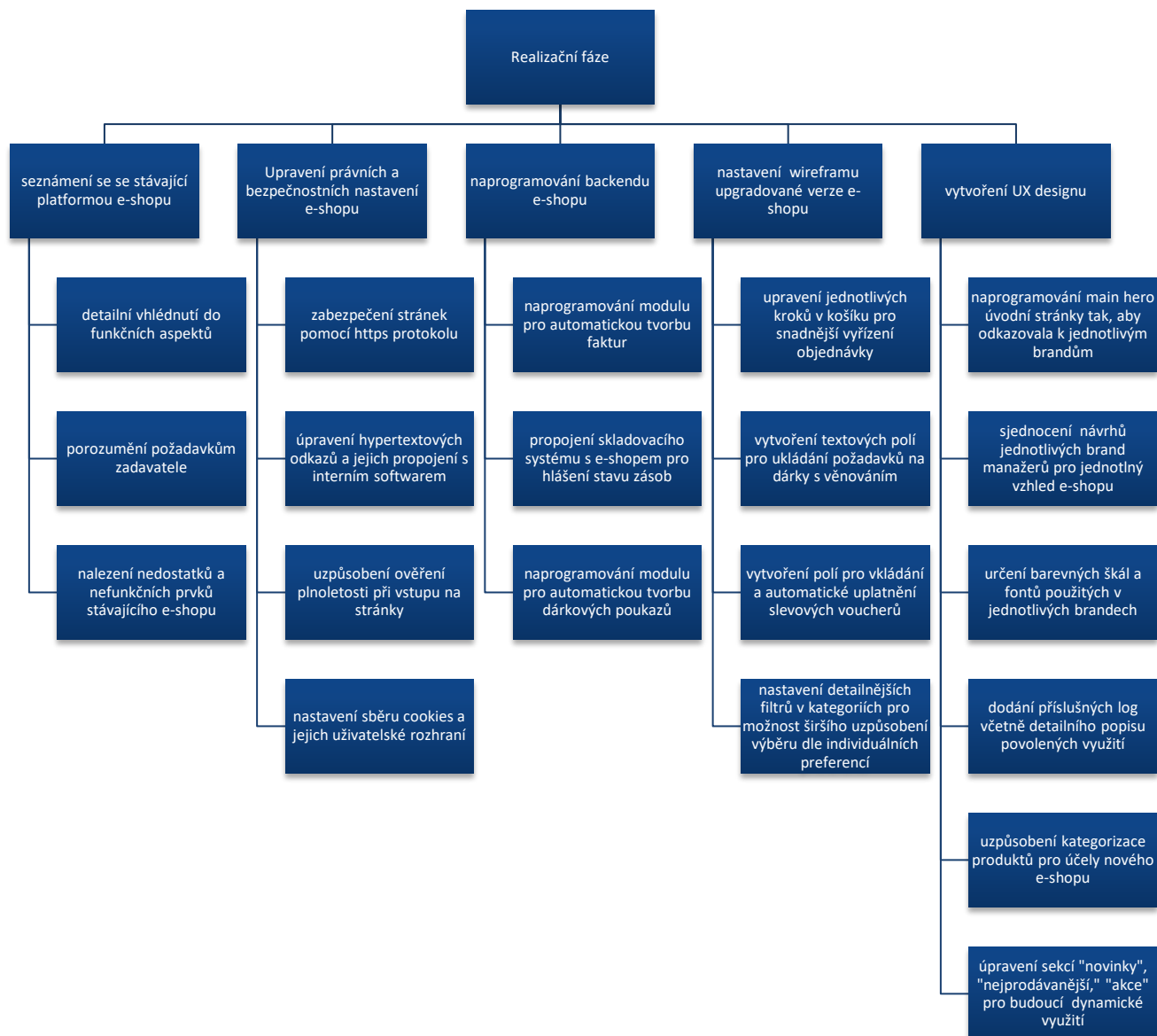


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

**Realizační fáze** – základními stavebními kameny pro vytvoření nového e-shopu nebo jeho upgradu je vytvoření wireframu a s ním související UX design. Wireframe je vytvořená platforma, která se tváří jako již existující e-shop, ale nelze v něm provádět žádné skutečné operace. Prvním důležitým krokem pro vytvoření wireframu je seznámení se s platformou e-shopu stávajícího. Pochopení způsobu, na jehož základě e-shop funguje, jak oslovuje zákazníka a jak se jej snaží nasměrovat k nákupu. Dalším krokem je vytvoření technických aspektů potřebných pro fungování tohoto konkrétního e-shopu, kde je nutné ověření věku, přizpůsobené jednotlivým zemím v rámci jejich platných zákonů a práce se sběrem dat, tzv. cookies, na které se vztahují nové zákony a nařízení Evropské unie.

Dalším krokem je úprava backendu e-shopu, kdy je cílem automatizace některých, předem určených činností, které zefektivní práci zaměstnanců společnosti Alfa na e-shopu a umožní rychlejší vyřízení každé jednotlivé objednávky. Konkrétně se jedná o automatizaci tvorby faktur. Každá faktura by měla vzniknout při vytvoření objednávky a automaticky se odeslat zákazníkovi na emailovou adresu, kterou zadává jako jeden z povinných údajů při vytvoření objednávky. Další podstatnou úpravou je kontrolování skladových zásob a upozornění na jejich stav. Cílem je znemožnit zákazníkovi objednat zboží, které momentálně není skladem, aniž by zaměstnanec e-shopu tento status musel ručně zadávat k jednotlivým položkám. Poté upozornit na stav skladových zásob pomůže zaměstnancům snazší orientaci v tom, které položky bude nutné přesunout z centrálního skladu do expedičního skladu či doobjednat u dodavatele. Tento krok zbaví zaměstnance kontrolování jednotlivých položek ručně nebo na základě svých předchozích poznatků a zkušeností. Další činností, kterou je cílem automatizovat, je tvoření dárkových poukazů. V momentální situaci zaměstnanec obdrží objednávku na tuto položku, ručně voucher vyrobí a eviduje číslo vystaveného voucheru spolu s jeho platností v tabulce. Poté je zákazníkovi vystavený voucher ručně odeslán jako pdf příloha emailem. Automatizace této činnosti by umožnila zaměstnancům e-shopu okamžité odbavení těchto objednávek a zákazník by obdržel dárkový poukaz či voucher, který platí převodem online platební bránou, do pár minut od toho, co by byla objednávka vytvořena. Na tento postup konkrétně u dárkových voucherů jsou zákazníci v dnešním světě internetových obchodů zvyklí a tak by se přestaly hromadit dotazy na zákaznickém servisu, zda je s objednávkou vše v pořádku. Vše je zobrazeno v následujícím grafu, který zobrazuje rozpad třetí úrovně WBS.

Graf 6: Třetí stupeň rozpadu WBS

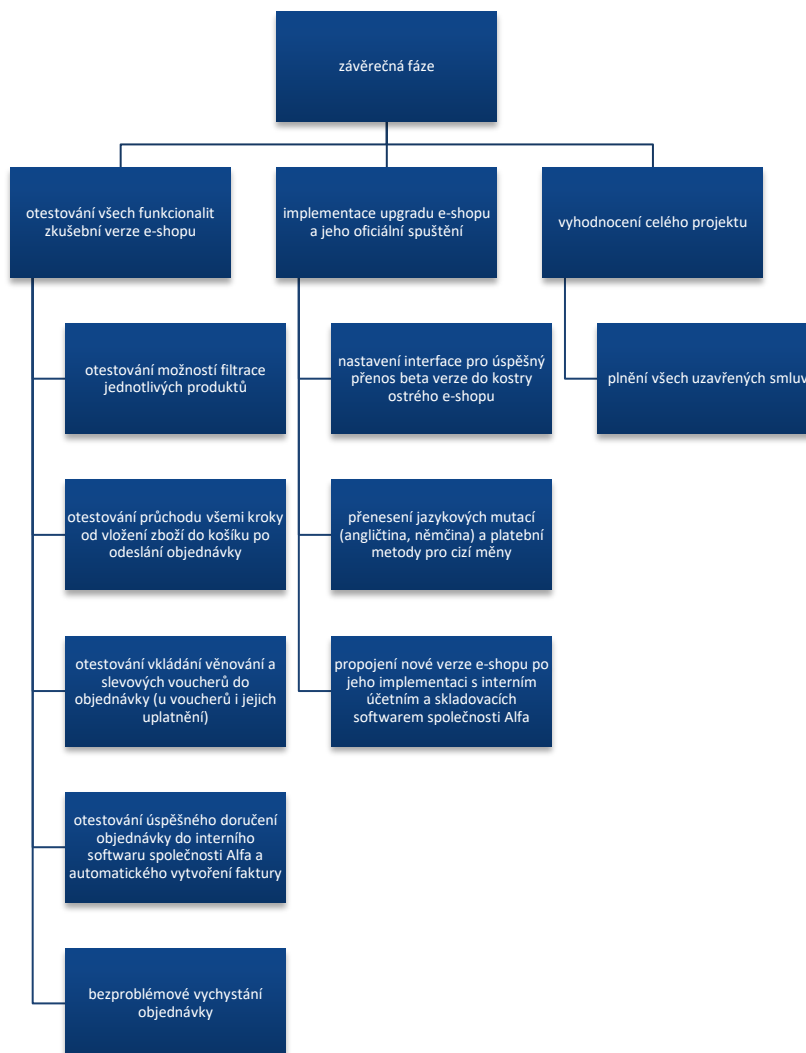


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

**Závěrečná fáze** – v závěrečné fázi je nejdůležitějším krokem úspěšné otestování všech jednotlivých funkcí, kroků a uživatelských možností, které daná beta verze upgradu e-shopu nabízí. Je nezbytně nutné, aby všechny jednotlivé kroky byly v průběhu testování schváleny jako funkční, dostatečně zřetelné a jasné pro koncového zákazníka a aby vše bylo plně propojeno s interním softwarem společnosti Alfa. Na základě vznesených požadavků zadavatele, tedy společnosti Alfa, zůstávají některé části upgradu dostupné zaměstnancům

e-shopu, do kterých budou moci zasahovat a upravovat je dle potřeb. Jedná se především o úpravy nabízených výrobků a služeb, zasahování do produktových kategorií s názvy „nejprodávanější“, „akce“ a „novinky“. Přístupné jim také zůstanou personalizované emaily pro zákazníky, které se na základě uvedeného statusu, ve kterém se momentálně jejich konkrétní objednávka nachází, odesílají zákazníkům na jejich uvedené emailové adresy. V den oficiálního spuštění e-shopu je zásadní připravený interface pro přenos nové, upgradované verze na verzi stávající bez větších problémů a překážek. Po oficiálním spuštění e-shopu dochází k vyrovnání všech závazků a ukončení projektu. Jednotlivé činnosti prováděné v závěrečné fázi projektu zobrazuje následující graf.

Graf 7: Čtvrtý stupeň rozpadu WBS



Zdroj: vlastní zpracování, 2020



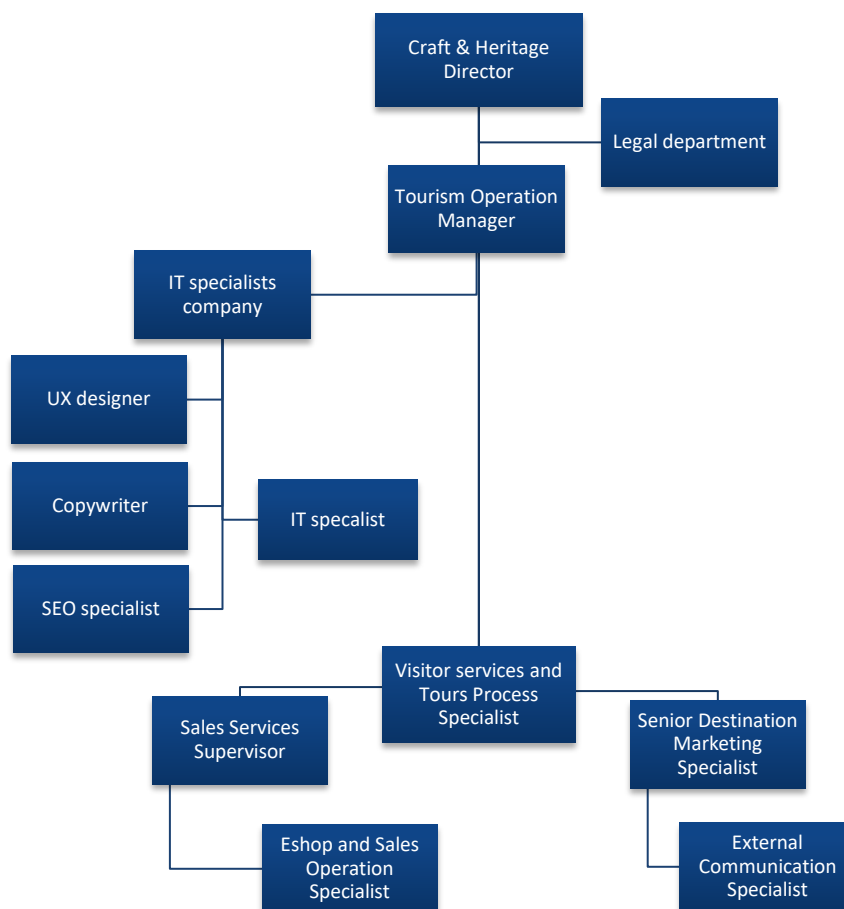
## 5.6 Časový plán

Časový plán zobrazuje Ganttův diagram uvedený v příloze této práce. Skládá se z 22 činností, z nich některé na sebe navazují vazbou konec – začátek, což znamená, že předcházející činnost musí nejprve skončit, aby další činnost mohla začít. Mezi některými činnostmi je vazba začátek – začátek což znamená, že předcházející činnost musí nejprve začít, aby činnost následující mohla také začít. Časový harmonogram celého projektu začíná 2. 9. 2019, kdy dochází k začátku první činnosti, kterou je zpracování zadání projektu. Cíl projektu, tedy úspěšná implementace upgradu e-shopu, je stanoven datem 2. 3. 2020, Avšak projekt tím ještě oficiálně nekončí, neboť po jeho úspěšném spuštění je stanovena ještě časová lhůta na dokončení detailů a programování případných nedostatků, které by se objevily po implementaci a překlopení nové verze na verzi stávající a dále dochází k vyhodnocení celého projektu. Kritická cesta časového plánu je zobrazena výraznější barvou a představuje kritické činnosti, u kterých je nutné dbát na dodržení časového harmonogramu.

## 5.7 Plán lidských zdrojů

Tato struktura (Organization Breakdown Stukture) zobrazuje hierarchii pracovního týmu, který bude v rámci tohoto projektu spolupracovat. Osobou, zodpovídající se vedení společnosti a nejvyšším manažerům je ředitel oddělení Craft & Heritage. Spolupracujícím oddělením je právnícké oddělení společnosti, které plní konzultační funkci. Nejvyšším manažerem oddělení Craft & Heritage je poté Tourism Operation manažer, který má celý projekt a jeho vedení na starosti a zodpovídá se řediteli oddělení. Externí IT společnost spolu se zaměstnanci společnosti Alfa tvoří pracovní tým, který bude spolupracovat a v rámci tohoto projektu se budou doplňovat schopnosti, dovednosti a zkušenosti jednotlivých pracovníků. Vzhledem k tomu, že se jedná o nadnárodní společnost, je hierarchie pracovních pozic uváděna v anglickém jazyce.

Graf 8: Organization Breakdown Structure



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## 5.8 Finanční plán

Odhad finančních nákladů projektu byl stanoven na základě předchozích zkušeností zaměstnanců společnosti Alfa, kteří se podíleli již na posledním upgradu e-shopu této společnosti, který proběhl v roce 2014. Tento odhad byl stanoven ve výši 300 000 Kč. Odhad finanční rezervy na krytí obtížně předvídatelných vlivů byl stanoven v částce 70 000 Kč a manažerská rezerva byla stanovena ve výši 30 000 Kč.

V průběhu diskuze a detailního rozboru stávajícího e-shopu a aktuálních technologických možností s programátorskou společností, došlo k navýšení nákladů na tento upgrade. K navýšení došlo z důvodu rozšíření automatických funkcí e-shopu a propojením interního softwaru, který využívá společnost Alfa pro své nejen účetní procesy a vnitřní funkce společnosti. Pro tuto situaci byla využita finanční rezerva, sloužící ke krytí obtížně předvídatelných vlivů.

Celkové náklady jsou vyčísleny v následujících tabulkách.

### **Přímé náklady:**

Přímé náklady se skládají z nákladů na vytvoření UX designu, Wireframu a Interfacu a všech s tím souvisejících funkcí. Ve druhé tabulce jsou uvedené náklady na činnosti spojené s automatizací funkcí, které propojí e-shop s interním systémem společnosti a umožní tak vytvoření některých dokumentů automaticky. Poslední tabulka uvádí náklady na mzdy pracovníků, zapojených do projektu.

Tab. 5: Náklady na tvorbu UX designu, Wireframu a Interfacu

| <b>Činnost</b>                      | <b>Částka v Kč s DPH</b> |
|-------------------------------------|--------------------------|
| Analýza stávajícího e-shopu         | 3 500                    |
| Testování oční kamerou              | 5 100                    |
| Heat mapa                           | 4 680                    |
| Testování struktury                 | 4 780                    |
| UX analýza webu                     | 6 090                    |
| Analýza klíčových slov              | 3 560                    |
| Analýza konkurence                  | 4 600                    |
| Informační architektura             | 7 050                    |
| Grafický design                     | 6 030                    |
| Wireframe                           | 6 990                    |
| Tvorba hypertextových odkazů (html) | 5 000                    |
| SEO strategie                       | 5 700                    |
| Copywriting                         | 4 500                    |
| Interface                           | 15 100                   |
| <b>Celkem</b>                       | <b>74 520</b>            |

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tab. 6: Náklady na automatizaci funkcí

| <b>Činnosti</b>                           | <b>Částka v Kč s DPH</b> |
|---|--------------------------|
| Vytvoření e-voucherů                      | 21 000                   |
| Automatická tvorba a evidence faktur      | 22 350                   |
| Generování stavu skladů                   | 11 890                   |
| Prodlužování platnosti voucherů           | 12 690                   |
| Zamítnutí objednáni nenaskladněného zboží | 11 100                   |
| Školení                                   | 30 200                   |
| <b>Celkem</b>                             | <b>109 230</b>           |

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tab. 7: Náklady na mzdy zaměstnanců společnosti Alfa

| Pracovník                                      | Období               | Skutečně odpracované hodiny pro projekt | Hodinová sazba | Poznámka  |
|--|----------------------|---|----------------|---|
| Craft&Heritage Director                        | Celé období projektu | 18                                      | 350 Kč/hod     | Pravidelné reporty, prezentace vedení společnosti                         |
| <b>Celkem</b>                                  |                      | <b>18</b>                               |                | <b>6 300 Kč</b>   |
| Legal Department                               | Celé období projektu | 10                                      | 200 Kč/hod     | Konzultace  |
| <b>Celkem</b>                                  |                      | <b>10</b>                               |                | <b>2 000 Kč</b>   |
| Tourism Operation Manager                      | Září                 | 24                                      | 250 Kč/hod     | Vedení projektu, pravidelné porady  |
|  | Říjen                | 22                                      |                |   |
|  | Listopad             | 17                                      |                |   |
|  | Prosinec             | 14                                      |                |   |
|  | Leden                | 19                                      |                |   |
|  | Únor                 | 25                                      |                |   |
| <b>Celkem</b>                                  |                      | <b>121</b>                              |                | <b>30 250 Kč</b>  |
| Sales Services Supervisor                      | Září                 | 24                                      | 200 Kč/hod     | Pravidelné porady, tvorba potřebných dokumentů a podkladů, testování      |
|  | Říjen                | 19                                      |                |   |
|  | Listopad             | 19                                      |                |   |
|  | Prosinec             | 16                                      |                |   |
|  | Leden                | 16                                      |                |   |
|  | Únor                 | 20                                      |                |   |
| <b>Celkem</b>                                  |                      | <b>114</b>                              |                | <b>22 800 Kč</b>  |
| Visitor services and tours process specialist  | Září                 | 15                                      | 200 Kč/hod     | Pravidelné porady, tvorba potřebných dokumentů a podkladů, testování      |
|  | Říjen                | 25                                      |                |   |
|  | Listopad             | 29                                      |                |   |
|  | Prosinec             | 30                                      |                |   |
|  | Leden                | 27                                      |                |   |
|  | Únor                 | 25                                      |                |   |
| <b>Celkem</b>                                  |                      | <b>151</b>                              |                | <b>30 200 Kč</b>  |
| Senior destination marketing specialist        | Září                 | 8                                       | 200 Kč/hod     | Konzultace v rámci UX designu, testování, marketing                       |
|  | Říjen                | 8                                       |                |   |
|  | Listopad             | 13                                      |                |   |
|  | Prosinec             | 11                                      |                |   |
|  | Leden                | 13                                      |                |   |
|  | Únor                 | 15                                      |                |   |
| <b>Celkem</b>                                  |                      | <b>68</b>                               |                | <b>13 600 Kč</b>  |
| Eshop and sales operation specialist           | Září                 | 8                                       | 180 Kč/hod     | Pravidelné podklady, konzultace v rámci uživatelského rozhraní, testování |
|  | Říjen                | 8                                       |                |   |
|  | Listopad             | 8                                       |                |   |
|  | Prosinec             | 8                                       |                |   |
|  | Leden                | 8                                       |                |   |
|  | Únor                 | 15                                      |                |   |
| <b>Celkem</b>                                  |                      | <b>55</b>                               |                | <b>9 900 Kč</b>   |
| Communication specialist                       | Celé období projektu | 8                                       | 150 Kč/hod     | testování   |
| <b>Celkem</b>                                  |                      | <b>8</b>                                |                | <b>1 200 Kč</b>   |
| <b>Celkové náklady na mzdy pracovního týmu</b> |                      |   |                | <b>116 250 Kč</b>   |

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## Nepřímé náklady:

Náklady na komunikaci jsou vyčísleny v nulové hodnotě, protože všechny využitě komunikační platformy jsou poskytnuté online, nebo jsou již licence zakoupené z důvodu propojení firemních oddělení a fungování celé firemní sítě na těchto komunikačních kanálech a tím nevznikají žádné přímé náklady související s tímto projektem. Nepřímé náklady jsou v tomto případě těžce vyhodnotitelné, protože licence jsou zakoupené s platností na jeden rok a není možné zjistit, kolik hodin pracovníci stráví na těchto platformách prací pouze na tomto konkrétním projektu.

Veškeré soubory, grafické návrhy či tabulky budou sdíleny přes Google sdílené soubory nebo jiné online platformy, zmíněné v komunikačních kanálech využitých v rámci spolupráce pracovního týmu na tomto projektu. Z toho důvodu tyto náklady také nevzrostou ani o tyto položky.

Celkové náklady jsou tedy vyčísleny v následující, shrnující tabulce:

Tab. 8: Celkové náklady na projekt

| Položky   | Částka v Kč    |
|---|----------------|
| UX design, Wireframe a Interface a k tomu přidružené činnosti                 | 74 520         |
| Automatizace funkcí v rámci propojení e-shopu s interním systémem společnosti | 109 230        |
| Náklady na mzdy zaměstnanců společnosti Alfa                                  | 116 250        |
| Nepřímé náklady   | 0              |
| Finanční rezerva  | 100 000        |
| <b>Celkem</b>   | <b>400 000</b> |

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## 5.9 Plán komunikace

Interní komunikace celého pracovního týmu, ale stejně tak i spojení s externími stranami bude probíhat především online formou, vzhledem ke vzdálenosti subjektů, zapojených do projektu.

Mezi využívané komunikační kanály budou patřit emaily firemní sítě Microsoft Outlook se sdílenými kalendáři. Tím bude možné nastavit schůzky a potřebné hovory tak, aby vyhovovaly co největšímu počtu osob v určitém čase. Microsoft Teams poslouží k pravidelným videokonferencím, kterých se budou účastnit všechny osoby, kterých se aktuálně řešený problém, úkol či právě probíhající činnost bude týkat. Pokud by byla

nemožná účast některé ze stran a již by se nenašlo řešení o přesunutí schůzky či určení náhradního termínu, bude konference se souhlasem všech zúčastněných osob nahrávána a sdílena s osobou nepřítomnou. Tím se usnadní předání informací a jejich nepřiliš jasné předání nebo jejich špatný a nepřesný výklad.

Další online platformou, která bude velmi využívána zejména při vytvoření wireframu a UX designu, bude ActiveCollab. Upozornění o probíhajících změnách a úpravách, či potřebné komentáře, budou posílány do emailových schránek všech osob, spolupracujících na tvorbě e-shopu. Tato platforma je velmi efektivní ve své nenáročnosti pro uživatele, možnosti rychlých reakcí a komentářů. Eliminuje se zde riziko související s použitím emailových schránek, a to konkrétně zapomenutí nějaké osoby v adresáři. Tato platforma umožňuje přehledné zobrazení grafických a funkčních prvků vznikajícího wireframu a UX designu internetového obchodu. Oddělením od klasické emailové komunikace se také oddělí projekt a s ním související komunikace od každodenních úkolů a problémů řešených v rámci každého pracovníka v jeho hlavní pracovní činnosti. Touto separací bude minimalizováno riziko zapadnutí důležitých informací, souvisejících s tímto projektem, v každodenních úkolech a činnostech.

Pro efektivní komunikaci mezi jednotlivými zainteresovanými stranami a k dosažení požadované úrovně informovanosti mezi interními a externími subjekty, slouží níže vytvořený komunikační plán, který zobrazuje komunikační kanály, způsob a interval, v jakém budou informace předávány.

Tab. 9: Plán komunikace

| Strategie            | Zainteresovaná strana              | Způsob komunikace                          | Periodicita                  | Zodpovědná osoba  |
|----------------------|------------------------------------|--|------------------------------|---|
| Vést dialog          | Pracovní tým společnosti Alfa      | Emailová komunikace                        | Každodenní                   | Tourism Operation Manager<br>Ostatní členové týmu   |
|                      |                                    | Pravidelné porady                          | 1x týdně                     |   |
|                      |                                    | Active Collab                              | Každodenní                   |   |
|                      |                                    | Osobní schůzky                             | Dle potřeby                  |   |
|                      |                                    | Telefonní hovory                           | Dle potřeby                  |   |
|                      |                                    | Videokonference                            | 1x týdně                     |   |
| Zajistit spokojenost | Zaměstnanci externí IT společnosti | Emailová komunikace                        | Každodenní                   | Tourism Operation Manager<br>UX designer<br>Copywriter<br>SEO specialist<br>IT specialist                         |
|                      |                                    | Active Collab                              | Každodenní                   |   |
|                      |                                    | Pravidelné videokonference                 | 1x týdně                     |   |
| Průběžně informovat  | Vedení společnosti Alfa            | Emailová komunikace                        | Dle potřeby                  | Craft&Heritage director<br>Tourism Operation Manager  |
|                      |                                    | Osobní schůzky                             | Dle potřeby                  |   |
|                      |                                    | Pravidelní reporty                         | 1x měsíčně                   |   |
|                      |                                    | Videokonference                            | Dle potřeby                  |   |
| Odpovídat na otázky  | Zákazníci e-shopu                  | Sociální sítě                              | Při ukončení projektu, týdně | Visitor Services and Tour Process Specialist<br>Sales Services Supervisor<br>Eshop and Sales Operation Specialist |
|                      |                                    | Webové stránky společnosti                 | Při ukončení projektu, týdně |   |
|                      |                                    | Zákaznický servis e-shopu (telefon, email) | Každodenní                   |   |

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## 5.10 Plánování rizik

V rámci tohoto projektu si pracovní tým vyčlenil čas na identifikaci konkrétních rizik, která by mohla nastat a projekt ohrozit. Na základě zkušeností jednotlivých členů s předcházejícími projekty, byla stanovena níže zmíněná rizika. Z velké části se jedná o chyby z lidské nepozornosti či nedostatečné komunikace mezi jednotlivými členy zapojenými do projektu. To znamená, že v rámci implementace upgradu e-shopu by se pracovní tým ani žádná jiná ze zainteresovaných stran neměla setkat s technologickými problémy, které by projekt

zkomplikovaly. Identifikace rizik a jejich ošetření bude spočívat zejména v tom, aby byla v co největší míře omezena rizika, vznikající lidským faktorem.

### **Identifikovaná rizika:**

**R1 – nezískání dostatečných finančních prostředků** – oddělení Craft & Heritage je velice dynamickým oddělením flexibilně reagujícím na aktuální situace v oblasti cestovního ruchu nejen v České republice ale i v mezinárodním měřítku. Z tohoto důvodu vzniká riziko, kdy vyhraněné finance pro tento konkrétní projekt budou potřeba využít v rámci jiného, aktuálnějšího a akutnějšího řešení nově vzniklého problému, který by mohl ohrozit fungování celého oddělení (např. uzavření prohlídkových tras či omezený provoz dárkových prodejen).

**R2 – nedodržení časového harmonogramu** – pracovní tým je složen z osob, kteří kromě tohoto projektu mají za cíl i další jiné projekty či svou každodenní náplň práce. Z toho důvodu existuje riziko nedodržení časového harmonogramu, jeho zpoždění a nespustění upgradu v předem určeném termínu.

**R3 – nesjednocení UX designu jednotlivých brandů dostupných na e-shopu** – základní představou a jedním z postupných cílů projektu je upgradovat platformu, kde pod záštitou společnosti Alfa bude sjednoceno více pivních značek. Každá značka má svou konkrétní personu, která se v mnoha ohledech liší od těch zbývajících. Tomu budou přizpůsobeny detaily každé pivní značky a rozdílná nabídka zboží, avšak celkový dojem musí na zákazníka působit celistvě. K tomu je potřeba dosáhnout jednotného designu, kategorie zboží, stejné základní prvky a struktura e-shopových stránek, stejné formátování a html kódy.

**R4 – nedostačující definice požadavků na upgrade pro IT specialisty** – zapojení specialisté, schopní programovat e-shopy, spolu s nastavením jejich funkčnosti, odpovídajícím copywritingem a dalšími jednotlivými činnostmi s tím propojenými, jsou externí spolupracovníci, kteří za sebou mají zkušenosti s jinými projekty (Alza e-shop, Mall.cz atd.). I přesto však může dojít k odvedení pozornosti k jiným nedostatkům internetového obchodu, které však nejsou pro společnost Alfa podstatné.

**R5 – neporozumění externích IT specialistů firemní kultuře společnosti Alfa** – vzhledem k tomu, že se jedná o externí společnost, nikterak nesouvisející se společností Alfa, existuje riziko, že jednotlivé kroky programování upgradu e-shopu nebudou odpovídat celkové firemní kultuře a přizpůsobení jednotlivých brandů zákazníkům, kteří na e-shopu zboží a služby objednávají. Komunikace je zaměřená každé pivní značce na míru, stejně



tak marketingové činnosti a utvoření nového, neodpovídajícího konceptu může způsobit ztrátu dosavadních zákazníků.

**R6 – dlouhodobé snížení počtu objednávek po implementaci upgradu** – po změně vzhledu stránky, navigačních tlačítek, jednotlivých kategorií produktu se předpokládá, že na krátkou dobu může dojít k poklesu objednávek, z důvodu provedené změny a s tím souvisejících úprav. Jedním z rizik je překvapení zákazníků takovou měrou, že budou zmateni a pokles objednávek bude trvat dlouhou dobu (v rádech týdnů). Tím by efektivita upgradu e-shopu a tím i úspěšnost celého projektu nesplnila svůj cíl ani očekávání společnosti Alfa.

**R7 – technologické problémy v propojení a automatizaci vybraných činností** – jednou skupinou zákazníků tohoto projektu jsou i samotní zaměstnanci e-shopu, jejichž cílem je zefektivnit jejich dosavadní práci, tím dosáhnout větší spokojenosti zaměstnanců, snížit náklady společnosti Alfa z důvodu vymizení jejich přesčasových hodin. Jedním z cílů je i teda doba pro zkrácení vyřízení objednávky za pomoci automatizace některých činností. V jednotlivých funkcích však hrozí, že nastanou problémy s propojením mezi internetovým obchodem a interním softwarem, který využívá společnost Alfa nejen na stav zásob v jednotlivých skladech, ale i k účetním operacím.

**Ohodnocení dopadu a pravděpodobnosti vzniku rizik** – v následující tabulce jsou uvedeny parametry, na základě kterých budou rizika související s projektem vyhodnocena.

Tab. 10: Ohodnocení dopadu a pravděpodobnosti vzniku rizik

| Hodnota         | 1   | 2   | 3  | 4   |
|-----------------|---|---|--|---|
| Dopad           | Zanedbatelné ovlivnění cíle projektu neohrožující trojimperativ | Malé ovlivnění cíle projektu mírně ohrožující trojimperativ | Střední ovlivnění cíle projektu s jistým ovlivněním trojimperativu | Vysoké ovlivnění cíle projektu s velkým vlivem na trojimperativ |
| Pravděpodobnost | 0 – 15%   | 16 – 35 %   | 36 – 65 %  | 66 – 100%   |

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

**Ohodnocení rizik** – v následující tabulce jsou všechna rizika související s projektem ohodnocena na základě předešlých parametrů a zmíněných technik, uvedených v teoretické části této práce. Celková hodnota rizika je násobkem pravděpodobnosti jeho výskytu a mírou dopadu, kterým by projekt mohl být ohrožen.

Tab. 11: Ohodnocení rizik

| Riziko | Název   | Pravděpodobnost | Dopad | Hodnota rizika |
|--------|---|-----------------|-------|----------------|
| R1     | Nezískání dostatečných finančních prostředků.                           | 2               | 4     | 8              |
| R2     | Nedodržení časového harmonogramu.                                       | 3               | 1     | 3              |
| R3     | Nesjednocení UX designu jednotlivých brandů dostupných na e-shopu.      | 2               | 2     | 4              |
| R4     | Nedostačující definice požadavků na upgrade pro IT specialisty.         | 1               | 3     | 3              |
| R5     | Neporozumění externích IT specialistů firemní kultuře společnosti Alfa. | 1               | 3     | 3              |
| R6     | Dlouhodobé snížení počtu objednávek po implementaci upgradu.            | 1               | 4     | 4              |
| R7     | Technologické problémy v propojení a automatizaci vybraných činností.   | 3               | 4     | 12             |

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

**Malice pro určení hodnoty rizika** – v následující matici jsou rizika zobrazena dle předchozího vyhodnocení, kdy největším rizikem, kterému musí být kladena největší pozornost, jsou technologické problémy v propojení a automatizaci vybraných činností.

Tab. 12: Matice pro určení hodnoty rizika

|       |   | Pravděpodobnost |    |            |    |
|-------|---|-----------------|----|------------|----|
|       |   | 1               | 2  | 3          | 4  |
| Dopad | 1 |                 |    | R2, R4, R5 | R6 |
|       | 2 |                 | R3 |            |    |
|       | 3 |                 |    |            |    |
|       | 4 |                 | R1 | R7         |    |

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## Ošetření rizik

Po identifikaci rizik a jejich bližší analýze byly stanoveny procesy a postupy, jak těmto rizikům předcházet nebo, v případě jejich nastání, eliminovat dopad na projekt. Uvedená opatření jsou rozdělena na opatření preventivní (P) a nápravná (N).

**R1 – nezískání dostatečných finančních prostředků** – P – vytvoření dostatečně velké finanční rezervy, která by mohla být využita na nastalé jiné problémy či překážky v provozu oddělení Craft & Heritage a tím by nebyl ohrožen proces tohoto projektu.

N – v případě, že by vyčleněné finanční prostředky bylo nutné využít k řešení jiných situací (např. technického charakteru v provozu dárkových prodejen či přístupnosti prohlídkových tras) byl by upgrade e-shopu vytvořen pouze v nezbytném měřítku a byl by zanechán přístupný zaměstnancům e-shopu, kteří by některé části do určité míry dotvořili sami (např. copywriting, automatické emaily aj.).

**R2 – nedodržení časového harmonogramu** – P – vytvořením online komunikační platformy, která bude přístupná kdykoliv a kdekoliv všem osobám zapojeným do projektu. Proto nebude zapotřebí sjednocení kalendáře a časového harmonogramu jednotlivých osob, aby mohl být projekt posunut dál a jednotlivé postupné cíle byly splněny včas a za předem daných podmínek.

N – pokud by k časovému skluzu došlo, bude celý pracovní tým zvažovat ustoupení z nároků na jednotlivé části upgradu a zda některé zanedbatelné bude možné řešit již za provozu nového e-shopu. Toto nápravná opatření, pokud k němu dojde, je zapotřebí detailně konzultovat s programátory a UX designéry, kteří poskytnou jejich odborný názor. Časový skluz však není pro projekt devastující, neboť stávající e-shop stále funguje a není nikterak omezena možnost objednávání a zasílání zboží.

**R3 – nesjednocení UX designu jednotlivých brandů dostupných na e-shopu** – P – intenzivní spolupráce na tvorbě a porozumění celému konceptu projektu s jednotlivými brand manažery jednotlivých pивních značek, snaha o sjednocení jejich konceptů a uplatnění všech preferencí jednotlivých značek. Cestou, která vede ke snížení tohoto rizika je hledání kompromisů a blízká kooperace celého pracovního týmu.

N – pokud by nedošlo ke sjednocení vzhledu a tím naplnění základní myšlenky celého projektu, bude nutné jednotlivé brandy oddělit na své e-shopové platformy rozdílným html

kódem, který po vybrání zboží bude přesměrován do stejného, jednotného košíku tak, aby všechny objednávky chodily do interního softwaru přes jednotný objednávkový formulář.

**R4 – nedostačující definice požadavků na upgrade pro IT specialisty – P** – jasná definice všech požadavků ze strany zadavatele. Vytvoření komplexního dokumentu, který zahrnuje přesný a dostatečně detailní popis grafiky a funkcí stávajícího e-shopu, s tím spojené nedostatky, o kterých si je sama společnost Alfa a její zaměstnanci vědomi a popis toho, jak by měla vypadat úprava těchto funkcí či grafických zobrazení. V rámci tohoto dokumentu je však důležité nechat dostatečný prostor i pro otevřenou diskuzi, konzultaci a poradenskou činnost ze strany IT specialistů. V průběhu projektu sdílet činnosti provedené, splněné postupné cíle a konzultovat následující kroky, které mají směřovat k úspěšnému ukončení projektu.

N – vytvoření pravidelných videokonferencí nebo osobních schůzek na intenzivnější bázi a změnit přístup koordinace projektu. Jasně stanovení rozhodujících autorit, na úkor kterých se v nějaké míře omezí rozhodovací autority ostatních členů pracovního týmu a omezí se možnost diskuze o nových nápadech, ale dojde ke zřehlednění úkolů, zodpovědností a zjednodušení celkové komunikace v týmu.

**R5 – neporozumění externích IT specialistů firemní kultuře společnosti Alfa – P** – intenzivní spolupráce v rámci detailních rozborů jednotlivých problémů a nových myšlenek UX designérů, programátorů, copywriterů a dalších specialistů, zapojených do upgradu e-shopu. Objasnění jasných misí a vizí celé společnosti, diskuze o hlavním cílu a podílení se jednotlivých tvůrců na stanovení postupných cílů, vedoucích k úspěšnému zakončení projektu.

N – pozastavení projektu a svolání mimořádných schůzek či telekonferencí, kdy by bylo nutné soustředit se na každý z jednotlivých kroků, které byly provedeny a neodpovídají představě zadavatele. Důležitý je rozbor jednotlivých fází, ve kterých se rozchází představa IT specialistů s představami a požadavky společnosti Alfa a jejich zaměstnanců e-shopu.

**R6 – dlouhodobé snížení počtu objednávek po implementaci upgradu – P** – provedení testování formou „Usability testing“, což je metoda, kdy jednotlivé wireframy a beta verze e-shopu otestují nezávislý uživatelé, kteří již navštívili stránky nynějšího e-shopu, ale i ti, kteří je ještě nikdy nenavštívili. Toto testování přinese detailní informace od uživatelů,

představující zákazníky společnosti Alfa a lze tak předejít problémům či nedorozuměním ze strany zákazníka.

N – využití testovací metody „Heat mapy“, která zobrazí oblasti, kde zákazník nejčastěji kliká, kde se pokouší něco najít či očekává nějaký funkční odkaz pod prvky či texty, kde žádné odkazy nejsou. Na základě těchto výsledků upravit UX design a funkční prvky tak, aby vyšly zákazníkovi co nejvíce vstříc a případně doplnit podporující informace pro lepší orientaci na jednotlivých stránkách.

#### **R7 – technologické problémy v propojení a automatizaci vybraných činností –**

P – dostatečně dlouhá doba a vymezený prostor k testování jednotlivých funkcí před samotnou implementací upgradu, aby již v jeho průběhu nedocházelo k nepředpokládaným situacím a nebyl tím zdržen celý proces objednávky. Podstatným faktorem pro úspěšné odbavení objednávky je dostatečné proškolení zaměstnanců e-shopu, kteří s těmito funkcemi budou přicházet v jejich každodenních pracovních činnostech do styku.

N – detailní rozbor jednotlivých problémů s programátory a specialisty, kteří se na propojení obou platforem podílejí. Využití časové rezervy, ve které by došlo k napravení chyb a spuštění obnovených funkcí, které by již umožnily všechny potřebné výkony.

## **6 Zhodnocení projektu**

V současné době, tedy 19. 2. 2020, se projekt nachází v testovací fázi. V rámci testování se vyhodnocují jednotlivé kroky v procesu výběru zboží v rámci jednotlivých kategorií, nastavují se možnosti filtrace produktů, vkládání zboží do košíku a testování objednání zboží jednotlivými kroky v procesu košíku. Momentálně se zvažuje nastavení jazykových mutací a možnost objednání zboží i v jiné měně než je koruna česká. Z důvodu potřeby velkého množství úprav a specifických požadavků pro co možná nejpohodlnější vyřízení objednávky z pohledu zákazníka, nastalo časové zpoždění směrem k meznímu termínu pro implementaci a samotnému spuštění nové verze e-shopu. Avšak celý projekt tímto zpožděním není ohrožen a zvažuje se možnost nastavení jazykových mutací až po jeho spuštění.

## Závěr

Cílem této práce bylo aplikovat teoretické poznatky projektového řízení na projekt v praxi, kterým byla Implementace upgradu e-shopu ve společnosti Alfa.

Společnost Alfa je fiktivní název pro reálnou společnost, figurující na mezinárodním trhu a provozující internetový obchod k prodeji svých dárkových předmětů a voucherů. Díky zvyšujícímu se zájmu zákazníků o online nákup zboží a služeb, vznikla potřeba přizpůsobit e-shop aktuálním trendům a potřebám zákazníků. Tým, sestavený ze zkušených pracovníků zodpovídajících za provoz e-shopu, spolupracoval s externími IT specialisty, kteří mají bohaté zkušenosti a byli schopni vyhovět všem požadavkům ze strany zadavatele, tedy společnosti Alfa.

Tato práce se v první části zabývá teoretickými poznatky. V první kapitole jsou zmíněny základní terminologie projektového řízení, obsahující metody pro stanovení cílů projektu, organizační struktury a procesní modely projektového řízení. Druhá kapitola pojednává o životním cyklu projektu a plánu rozsahu, který je nezbytným nástrojem projektového řízení. Ve třetí kapitole jsou shrnuty základní principy pro vytvoření plánu komunikace a v závěrečné kapitole teoretické části této práce jsou modely pro identifikaci rizik, jejich řízení a metody ošetření jejich vzniku.

Pátá kapitola je praktickou aplikací výše zmíněného teoretického základu na projekt Implementace upgradu e-shopu. Základním dokumentem je logický rámeček, který je přehledným a uceleným dokumentem, ve kterém je zmíněn hlavní cíl projektu, tedy Implementace upgradu e-shopu společnosti Alfa do 2. 3. 2020 a širší cíl, k němuž projekt přispěje, tedy zvýšení spokojenosti zákazníka e-shopu a zvýšení efektivity práce zaměstnanců e-shopu společnosti Alfa. Jsou zde uvedené aktivity, které vedou k dosažení těchto cílů, podmínky, nutné pro úspěšnou realizaci projektu a potřebné lidské i nelidské zdroje. Dalším dokumentem je Lean Canvas, v němž jsou zobrazeny problémy zákazníků a uživatelů e-shopu společnosti Alfa, mezi které patří časté nedokončení objednávek, neefektivní PPC reklamy a časově náročné vyřízení objednávek. Je zde uveden způsob jejich řešení, metriky, jimiž se bude hodnotit úspěšnost projektu a jasné porovnání příjmů a výdajů. Z tohoto porovnání plyne, že projekt není ztrátový.

Na základě těchto dokumentů je sestavena Work Breakdown Structure, rozkládající se na fázi přípravnou, realizační a závěrečnou, z nichž každá fáze se rozkládá na další, dílčí činnosti,

nutné pro realizaci celého projektu. Z uvedených činností vychází časový plán, který je vytvořen na online platformě pro projektové řízení, umožňující kromě jiného i sestavení přehledného Ganttova diagramu, zobrazení vazeb mezi jednotlivými činnostmi. Celý projekt je spuštěn 2. 9. 2019 a ukončen 2. 3. 2020. Celková doba trvání tohoto projektu je 182 dní. Z Ganttova diagramu vychází plán lidských zdrojů. Společnost Alfa je během projektu zastoupena 8 členným týmem, který komunikuje a spolupracuje s externí firmou, zastoupenou specializovanými odborníky na konkrétní činnosti, které jsou v rámci tvorby internetových obchodů potřeba.

Sestavený finanční plán se skládá z činností, které jsou provedeny externími specialisty, na základě požadavků vznesených pracovním týmem společnosti Alfa. Celková výše nákladů na vytvoření všech potřebných platforem, úprav jednotlivých činností a funkcí e-shopu jsou vyčísleny v celkové částce 183 750 Kč, kdy nejnákladnějšími položkami jsou úpravy pro automatizaci činností a celkové náklady na mzdy zaměstnanců jsou vyčísleny na částku 116 250 Kč. Nepřímé náklady jsou nulové a finanční rezerva byla stanovena ve výši 25 %. Z důvodu zapojení osob, pracujících v různých částech republiky a majících na starosti i další projekty, byl plán komunikace sestaven především na online platformách, videokonferencích, emailových komunikacích a pravidelných reportech, které byly efektivními nástroji pro pravidelnou a dostatečnou komunikaci v rámci celého projektového týmu.

V závěru byla vyhodnocena rizika projektu. Z nichž mezi největší patří riziko R7, kterým jsou technologické problémy, které by mohly vzniknout v procesu propojení staré platformy s novou verzí e-shopu a automatizací vybraných činností. Toto riziko by mohlo mít velký dopad na celý projekt a jeho pravděpodobnost výskytu se pohybuje na hranici 45 %. Způsob ošetření tohoto rizika spočívá ve vyhrazení dostatečně dlouhé doby pro testování všech funkcí a vyvinutím maximální snahy pro ošetření všech možných rizikových cest, kterými by se mohl zákazník pokusit vystavit objednávku.

Celá tato práce posloužila jako ucelený a přehledný dokument pro plánování a realizaci tohoto projektu a po spuštění upgradované verze e-shopu, také jako nástroj pro vyhodnocení úspěšnosti celého projektu.



## Seznam použitých zdrojů

- Doležal, J. (2016). *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
- Doležal, J., Máchal, P., & Lacko, B. (2012). *Projektový management podle IPMA*. (2. aktualizované a doplněné vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
- Duncan, W., (Ed.). (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Newton Square, USA: Project Management Institut.
- Hrazdilová Bočková, K., (2016). *Projektové řízení, Učebnice*. Česko: E- knihy jedou.  
Dostupné z:  
<https://books.google.cz/books?id=m7C1CwAAQBAJ&lpg=PP1&dq=hrazdilov%C3%A1%20projektov%C3%BD%20management&hl=cs&pg=PP1#v=onepage&q=hrazdilov%C3%A1%20projektov%C3%BD%20management&f=false>
- Kerzner, H. (2009). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken, New Jersey: John Wiley.
- Korecký, M., & Trkovský, V. (2011). *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
- Máchal, P., Ondrouchová, M., & Presová, R. (2015). *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
- Meier, R. (2009). *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
- Newton, R. (2008). *Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
- Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.
- Svobodová, I., & Andrea, M. (2017). *Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jan hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
- Svozilová, A. (2011). *Projektový management*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
- Štefánek, R. (2011). *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno, Česko: Computer Press.
- Vacek, J., Špicar, R., & Sova Martinovský V. (2017). *Projektový management: cvičebnice*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.

## Seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Tab. 1: Míra vlivu zainteresovaných stran .....                  | 18 |
| Tab. 2: Zainteresované strany .....                              | 45 |
| Tab. 3: Logický rámec .....                                      | 49 |
| Tab. 4: Lean Canvas.....   | 51 |
| Tab. 5: Náklady na tvorbu UX designu, Wireframu a Interfacu..... | 59 |
| Tab. 6: Náklady na automatizaci funkcí.....                      | 59 |
| Tab. 7: Náklady na mzdy zaměstnanců společnosti Alfa.....        | 60 |
| Tab. 8: Celkové náklady na projekt .....                         | 61 |
| Tab. 9: Plán komunikace .....                                    | 63 |
| Tab. 10: Ohodnocení dopadu a pravděpodobnosti vzniku rizik.....  | 65 |
| Tab. 11: Ohodnocení rizik.....                                   | 66 |
| Tab. 12: Matice pro určení hodnoty rizika.....                   | 66 |

## Seznam obrázků

|  |    |
|--|----|
| Obr. 1: Trojimperativ .....                                    | 13 |
| Obr. 2: Hrubý procesní model.....                              | 14 |
| Obr. 3: Cyklus „Naplánuj – Udělej – Zkontroluj – Zasáhni“..... | 19 |
| Obr. 4: Životní cyklus projektu.....                           | 21 |
| Obr. 5: Logický rámec .....                                    | 24 |
| Obr. 6: Vazby v logickém rámci .....                           | 25 |
| Obr. 7: Příklad Ganttova diagramu .....                        | 29 |
| Obr. 8: Model komunikačního kanálu.....                        | 32 |
| Obr. 9: Kvalitativní mapa rizik .....                          | 41 |
| Obr. 10: Projektový trojimperativ .....                        | 47 |

## Seznam grafů

|  |    |
|--|----|
| Graf 1: Nasazení lidských zdrojů v životním cyklu projektu.....  | 22 |
| Graf 2: Work Breakdown Structure .....                           | 27 |
| Graf 3: Závažnost rizik v průběhu životního cyklu projektu ..... | 39 |
| Graf 4: První stupeň rozpadu WBS.....                            | 52 |
| Graf 5: Druhý stupeň rozpadu WBS .....                           | 53 |
| Graf 6: Třetí stupeň rozpadu WBS.....                            | 55 |
| Graf 7: Čtvrtý stupeň rozpadu WBS .....                          | 56 |
| Graf 8: Organization Breakdown Structure .....                   | 58 |

# **Seznam příloh**

**Příloha A:** Ganttův diagram



## **Abstrakt**

Klementová, A. (2020) *Projekt a jeho plán*. (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** Projektové řízení, plán, projekt, implementace upgradu e-shopu

Projekt a jeho plán je bakalářská práce zaměřená na projektové řízení. Práce je rozdělena na dvě části. Cílem první části je seznámení s teoretickými poznatky týkajícími se projektového řízení a hlavními zásadami, kterými by se projektový management měl řídit. Druhá část pojednává o praktické aplikaci těchto teoretických východisek na projekt Implementace upgradu e-shopu, probíhající ve společnosti Alfa. Cílem tohoto projektu je implementovat upgrade internetového obchodu na již stávající platformu, dosáhnout tak větších zisků z prodeje výrobků a služeb dostupných na tomto e-shopu a efektivnějších pracovních výkonů zaměstnanců, kteří jsou zodpovědní za jeho provoz. Výsledkem této práce je navržený Logický rámec, Lean Canvas a Plán rozsahu, v rámci kterého je sestavena Work Breakdown Structure, Plán lidských zdrojů, Plán komunikace, Finanční plán a Plán řízení rizik včetně analýzy rizik a návrhu na jejich ošetření. Tato práce poskytuje ucelený pohled na projekt a je využita pro plánování, realizaci a následné vyhodnocení úspěšnosti projektu.

## **Abstract**

Klementová, A. (2020). *Project and its plan*. (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics.

**Key words:** Project management, plan, project, e-shop upgrade implementation

The project and its plan is a bachelor's thesis focused on project management. The work is divided into two parts. The aim of the first part is to get acquainted with the theoretical knowledge about project management and the main principles that should guide project management. The second part deals with the practical application of these theoretical principles to the project E-shop upgrade implementation, which takes place in the company Alfa. The aim of this project is to implement the upgrade of the online store on the existing platform, to achieve greater profits from the sale of products and services available on this e-shop and more efficient work performance of employees who are responsible for its operation. The result of this work is a proposed logical framework, Lean Canvas and scope plan, the Work Breakdown Structure, human resources plan, communication plan, financial plan and risk management plan, including risk analysis and proposal for their treatment. This work provides a comprehensive view of the project and is used for planning, implementation and evaluation of project success.