

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce
Projekt a jeho plán
Project and its plan

Josef Alb

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou/diplomovou práci na téma

„Projekt a jeho plán“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 20.4.2015

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu mé kvalifikační práce Ing. Jaroslavu Svobodovi za pozitivní přístup ke konzultacím, odborné rady a připomínky

Obsah

Úvod.....	9
1. Teorie definování projektu	10
1.1. Definice projektu.....	10
1.2. Stanovení cílů projektu a hodnotící kritéria	12
1.2.1. Okolí projektu neboli projektový kontext.....	12
1.2.2. Povaha cíle projektu.....	13
1.2.3. Co předchází stanovení cíle projektu.....	13
1.2.4. Metoda SMART	15
1.2.5. Projektový trojimperativ	15
1.2.6. Kritéria úspěchu projektu.....	16
2. Logický rámec projektu	18
2.1. První sloupec logického rámce	18
2.2. Sloupce objektivně ověřitelné ukazatele	19
2.3. Sloupec zdroje pro ověření objektivně ověřitelných ukazatelů	19
2.4. Předpoklady v logické rámcové matici	19
2.5. Jak nahlížet na logický rámec	20
3. Plánování projektu	21
3.1. Plán rozsahu	21
3.1.1. Hierarchická struktura rozdělení prací (WBS)	21
3.1.2. Nástrahy při tvorbě rozpisu prací.....	23
3.2. Časový plán.....	23
3.2.1. Logické vazby při tvorbě časového plánu projektu	24

3.2.2.	Odhad doby trvání	24
3.2.3.	Znázornění časového plánu projektu	25
3.3.	Plán zdrojů	26
3.4.	Plán nákladů	26
3.4.1.	Členění nákladů projektu	26
3.4.2.	Tvorba rozpočtu	27
3.4.3.	Rezervní politika projektu	27
3.5.	Plán komunikace	28
3.5.1.	Řízení subdodavatelů	28
3.6.	Plán rizik	29
3.6.1.	Druhy rizik	30
4.	Praktická část	31
4.1.	Představení společnosti	31
4.1.1.	Nedostatky společnosti související s projektem	32
4.2.	Záměr a cíl projektu	32
4.2.1.	Záměr projektu	32
4.2.2.	Cíl projektu	33
4.2.3.	Aplikace SMART	34
4.3.	Projektový kontext a okolí projektu	35
4.3.1.	Vnější prostředí projektu	35
4.3.2.	Vnitropodnikové prostředí projektu	36
4.3.3.	SWOT analýza	36
5.	Logický rámec pro konkrétní projekt	38
5.1.	Nultá úroveň logického rámce	38
5.2.	První úroveň logického rámce – klíčové činnosti	39

5.2.1.	Soubor činností pro analytickou část	39
5.2.2.	Soubor činností návrh technického řešení	39
5.2.3.	Soubor činností pro realizaci hrubé kostry portálu	40
5.2.4.	Soubor činností vedoucích k propagaci portálu.....	40
5.2.5.	Soubor činností testující portálu	41
5.3.	Druhá úroveň logického rámce	42
5.4.	Třetí úroveň logického rámce	43
5.5.	Čtvrtá úroveň logického rámce	43
6.	Plány pro konkrétní projekt	44
6.1.	Hierarchická struktura pracovních činností WBS.....	44
6.1.1.	Analytická část projektu	44
6.1.2.	Návrh technického řešení.....	45
6.1.3.	Realizační fáze	45
6.1.4.	Organizace propagace portálu	46
6.1.5.	Testovací fáze	46
6.2.	Časový plán projektu	46
6.3.	Plán nákladů a plán zdrojů.....	48
6.3.1.	Analytická část a náklady	49
6.3.2.	Návrh technického řešení a náklady	49
6.3.3.	Realizace portálu a náklady	50
6.3.4.	Organizace propagování a náklady.....	50
6.3.5.	Testovací fáze a náklady.....	51
6.3.6.	Celkový rozpočet projektu.....	51
6.4.	Plán komunikace.....	52
6.5.	Analýza a hodnocení rizik	54

6.5.1. Mapa rizik	56
Závěr	58
Seznam zkratek	59
Seznam obrázků	60
Seznam tabulek	61
Seznam použité literatury	62
Seznam příloh	63

Úvod

Projektové řízení je v dnešní době, zejména ve větších podnicích a společnostech, nedílnou součástí fungování a organizace. Při pohledu do středních a malých podniků se tento element řízení vyskytuje méně. Je to zapříčiněno zejména nedostatkem personálních zdrojů, neboť ne každý středně velký podnik disponuje takovými kapacitami, které by dovolovaly najmout si projektového manažera. Tím často dochází k metodám pokus-omyl, které vnášejí do organizace další a další náklady. Absence projektového řízení přímo znamená i absenci plánování jakýchkoliv aktivit spojených s unikátní, dočasnou a jedinečnou činností.

Cílem této práce je ukázat, jak by mohlo projektové řízení vypadat v podmínkách středně velkého výrobního podniku, orientovaného na export poměrně specifického typu produkce, kterým je kempinkové nádobí.

Podkladem pro praktické plánování projektu je teoretická část kvalifikační práce, ve které bude předmětem zkoumání projekt samotný. Od definice toho, co projekt vůbec znamená, jak a co působí na projekt, jakými stadii musí projít při své „cestě životem“. Zvláštní pozornost je věnována logické rámcové struktuře, která poskytuje zajímavý a komplexní pohled na projekt. Od jeho klíčových aktivit až po přesah vyplývající ze strategického plánování. Druhá půlka teoretické části představí základní typy plánů, které budou rozpracovány v části empirické.

Jádrem práce je její praktická část, kde se za využití teoretických poznatků z oblasti plánování projektů rozvíjí plán pro modernizaci struktury prodeje pomocí internetového portálu. Malou vsuvkou je na první pohled SWOT analýza, která je sice orientovaná na projekt, ale pomáhá popsat projektový kontext. Opět je zde věnována zvláštní pozornost logické rámcové struktuře jakožto i WBS. Tyto dva nástroje jsou základem pro zpracování jednotlivých plánů.

1. Teorie definování projektu

V této kapitole bude definován projekt a představeno téma projektových cílů a projektového okolí.

1.1. Definice projektu

Jako první a bazální definici projektu lze uvést tu, která projekt chápe jako:

„Krátkodobě vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinace tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů“ [2, s. 19]

Tato definice v sobě obsahuje jeden ze základních parametrů projektu, kterým je jeho dočasnost. Dočasnost lze vymezit projektovým časovým rámcem, který stanovuje začátek a ukončení. Ukončení projektu však může mít několikero podob, například:

- Prostým datem ukončení, stanoveným v projektové chartě
- Stavem, kdy dojde k naplnění cílů- v určitém pohledu neznamená totéž co datum ukončení, jelikož k tomuto stavu může dojít před nebo po datu ukončení
- Projekt může být ukončen způsobem, kdy se zainteresované strany shodnou, že naplnění cílů je nemožné- například z hlediska změny podstatných zkušeností, realizace kriticky závažných rizik a jejich nedostatečné řízení atd.[2]

Tento parametr významově odděluje projekt od procesu nebo operace. Byť mají některé společné jmenovatele (jako jsou omezené zdroje, proces plánování a lidský faktor), dočasnost je jedním ze základních rozdílů. [3]

Dalším důležitým parametrem projektu je to, že je **unikátní, jedinečný**. Tento parametr zahrnuje definice: *„Projekt je časově omezené pracovní úsilí vedoucí k vytvoření unikátního produktu, služby nebo organizační změny.“ [3, s. 46]*

Výše uvedené dva parametry- dočasnost a unikátnost – vymezují to, proč je projekt neopakovatelný (vzhledem k časovému rámci) a jedinečný (vzhledem k tomu, že výstupem projektu má být unikátní produkt, služba, jejich kombinace, organizační změna, událost atd.).

Další definice dle IPMA/SPŘ:

„Projekt lze chápat jako činnost, která je omezená zdroji, náklady a časem, jejímž cílem je dosažení souboru definovaných výstupů (rozsah naplnění cílů projektu) dle patřičných standardů, požadavků kvality a požadavků uživatele výstupu“ [3, s. 46]

Tato vyčerpávající definice v sobě již kloubí oba hlavní parametry. Osobně bych jí vytknul pouze to, že projekt je soubor činností a ne pouze jedna činnost. Zde však spíše záleží na úhlu pohledu.

„Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služeb nebo určitého výsledku“ [2, s. 22]

Výše uvedená definice je stručná, srozumitelná a jasná.

Z hlediska naplnění projektu je třeba uvést třetí parametr nebo spíše omezení projektu a tím jsou přidělené zdroje, podobně jako je zmíněno v definici dle IPMA/SPŘ výše. K tomu zbývá jen dodat další definici (a mně osobně nejvíce vyhovující):

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

- *dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn*
- *definován datum začátku a konce uskutečnění*
- *stanoven rámeček pro čerpání zdrojů“ [2, s. 22]*

Zdroje mohou být materiální, nemateriální a lidský kapitál, který vstupuje do projektu v omezené míře danou rozpočtem a který má projektový manažer spravovat, aby byla zajištěna realizace projektového cíle a záměru.

Projekt i jeho řízení obsahuje další specifické charakteristiky jako je například riziko. Ing. Svozilová se na projekt dokonce dívá jako na dočasný podnikatelský záměr s tím, že projekt má svůj cíl, svojí organizační strukturu, finanční limity, svoje prostředí avšak postrádá svojí právní subjektivitu a daňovou povinnost. [2]

Tento pohled nám může pomoci avšak pro pozorování analogie je důležité si uvědomit, že rizika a příležitosti vyplývající z podnikání jsou mnohem širší a jiné (právě vzhledem k tomu, že se podnikatel musí přizpůsobit dalším okolnostem) než rizika a příležitosti vyplývající ze samostatného projektování.

1.2. Stanovení cílů projektu a hodnotící kritéria

Existuje- li alespoň základní představa co projekt vymezuje, je na čase si uvědomit, k čemu projekt vede, co této vizi předchází a jak vizi efektivně formulovat.

1.2.1. Okolí projektu neboli projektový kontext

Každý projekt vzniká v určitém okolí. Okolí díky tomu má vliv na projekt, jakožto ucelený systém. Tato vazba však funguje i zpětně - každý projekt ovlivňuje své okolí.

Okolí projektu, nebo-li kontext projektu, ovlivňuje projekt a naopak, jelikož:

-Původ projektu závisí na zadavateli projektu, tedy jeho vlastníkov, který může a nemusí aktivně vystupovat při realizaci projektu[1]

- Výstup projektu a jeho povaha můžou negativně, ale i pozitivně ovlivňovat své okolí. Například: Jedná-li se o projekt na dětské hřiště lze počítat se širší podporou státních orgánů a neziskových organizací nežli při realizaci projektu na stavbu chemického závodu. Na tomto příkladu můžeme vidět, že vazba funguje oběma směry.[1]

- Legislativní prostředí daného projektu má jasný vliv na projekt- jedná-li se o projekt financovaný z veřejných rozpočtů, bude se řídit jiným smluvním režimem než interní projekt určité společnosti.[1]

- Velikost projektu- podobně ovlivňuje režim, v jakém se projekt realizuje. Jiný režim bude mít skutečně veliký projekt jako je například výstavba tunelu Blanka než interní projekt určité společnosti. Ať už se jedná o pozornost médií, potencionální sponzory, nebo pozornost veřejných kontrolních orgánů.[1]

Při stanovení cíle projektu musí být vzat v potaz kontextu projektu, jelikož může pozitivně i negativně ovlivnit jeho realizaci. [2] Z výše uvedeného vyplývá, že při plánování i realizaci projektu je nutné počítat s tím, že na osoby v projektovém teamu působí různé kulturní a sociální vlivy daného prostředí. Dále jsou to religionistické otázky například svátků, což si v ateistické společnosti České republiky možná leckdo nepřipouští.

Dalším kontextovým aspektem můžou být různé konkurenční tlaky, zvyšující riziko, ale i výkon. Projekt je ovlivněn technologickými inovacemi během doby trvání projektu, které mohou zajímavým způsobem ovlivnit dobu trvání, náklady ale i kvalitu projektu.

A v České kotlině samozřejmě nesmíme zapomínat na vliv neziskových organizací úzce spjatých s geologickou a ekologickou sférou, které umějí vytvořit nepřímý nátlak na projekt svým jednáním se státními institucemi. [2]

1.2.2. Povaha cíle projektu

Cíl projektu je „*Nová hodnota- předmět, služba nebo jejich kombinace, která je výsledkem projektu a je reprezentována popisem určitého stavu, jenž má v budoucnosti existovat*“ [2, s. 82]

Nebo „*Cíl projektu může být nějaký budoucí stav nebo vytvoření něčeho nového a potřebného, výrobku nebo služby, tj. vytvoření projektového produktu*“ [3, s. 51]

Cíl projektu je jeho středobodem, ke kterému vše směřuje. Sám o sobě, nezávisle na jeho podobě, má dle [2] několik funkcí:

- Je základním stavebním kamenem, který propojuje všechny jeho zainteresované strany
- Určuje povahu projektu, tedy jeho typ. Může se jednat o projekty investiční, veřejně prospěšné, inovativní, informačně-technologické a jiné.
- Míra jeho provedení může alespoň přibližně určit, v jakém stadiu se projekt nachází.
- Míra jeho dokončení podává informace o tom, nakolik byl projekt úspěšný.

V projektu mohou existovat dva druhy cílů, hierarchicky uspořádané. V Angličtině je pro jeden každý druh samostatné lingvistické vyjádření. Cíle **globální** (anglicky goal)- jediný hlavní a definitivní cíl projektu, kolem kterého se točí celé dění v projektu, může mít strategický význam pro organizaci, která si jej objednala. Určují se dle jeho podoby priority v projektu Obvykle je složen z cílů **postupných** (anglicky objectives), což jsou konkretizované kroky v projektu. [2]

1.2.3. Co předchází stanovení cíle projektu

Pro stanovení cíle projektu musí být položena otázka, co má projekt skutečně přinést. Proto je nutné, aby k tomu měla strana, která si projekt objednává vypracované analýzy, které formulují její strategii a konkretizují požadovaný výstup projektu. Předprojektové analýzy předcházejí předprojektové studii, neboť projektové cíle z nich mohou vznikat bez původního záměru, bezděčně a nečekaně.

- První takovouto analýzou může být **SWOT analýza**, která kombinací vnějších faktorů (příležitosti a hrozby) s vnitřními faktory (silné a slabé stránky) jasně ukáže na organizační změnu, která může být cílem budoucího projektu. [1]
- Další analýzou, je metoda **BSC- Balancedscorecard**, jejíž autory jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton. Dle této metody se strategie vytváří zhodnocením vazeb mezi různými (a často protichůdnými) zájmy ve vývoji organizace. Tato metoda pro volbu strategie se zabývá čtyřmi hlavními perspektivami: finanční, která zvažuje zisk, zákaznická se dívá na strategii pohledem zákazníka, z hlediska interních procesů a jejich efektivity, a z hlediska učení a růstu. Poslední perspektiva se zaměřuje na vzdělávání zaměstnanců a inovační potenciál. V rámci jednotlivých perspektiv jsou vytvářeny jednotlivé cíle, které jsou ohodnoceny klíčovými ukazateli výkonu (*KPI- key performance indicators*). Takto ohodnocené cíle jsou sepsány na kartu a ohodnoceny dle KPI. [1]
- Třetí „meta studií“ může být **BCG- Bostonská matice**. Metodu představila společnost The Boston Consulting Group. Jedná se o ohodnocení jednotlivých produktů jejich tržním podílem a tempem růstu na 4 skupiny- hvězdy s velkým relativním podílem na trhu, vysokým tempem růstu, na druhou stranu s očekáváním velkých investic na udržení tempa. Dojné krávy, které představují velký relativní podíl s nízkým tempem růstu. Tyto produkty zajišťují finance pro investice do hvězd, popřípadě otazníků. Ty se vyznačují velkým tempem růstu, ale s nízkým relativním podílem na trhu. Poslední kategorií jsou psi, jejichž charakteristikou je nízký podíl na trhu s nízkým tempem růstu. [1]

Výše zmíněné studie a analýzy mají nasměrovat organizaci k jasnému strategickému plánu a konkretizovat typ projektu. Cílem vyrýsovaným ze SWOT analýzy může budoucnu být například projekt na vývoj nového produktu (díky strategii orientované na příležitosti a silné stránky), budoucím projektem z BSC metody může být například projekt orientovaný na zkvalitnění zákaznických služeb. A nakonec z poznatků vyplívajících z BSG může být investiční projekt na propagaci „otazníků“. Nakonec existují i další metody a analýzy, které mohou připravit vhodnou půdu pro strategické plánování a projekty obecně- PEST, ToC a další.

1.2.4. Metoda SMART

Při samotném stanovování cíle projektu je užíván dobře známý akronym-metoda SMART.

S- specific- Cíl by měl být specifický

M- measurable- Projekt by měl mít jasně měřitelné výstupy, aby bylo možné posoudit míru dosažení cíle

A- pro toto písmeno se literatura rozchází

- **Assignable** což znamená přiřaditelný, ve smyslu, že je možné přiřadit cíl subjektu s vlastní autoritou a schopností. [2]
- **Agreed** znamená akceptovaný a srozumitelný pro všechny strany s tím, že za písmenem a může být více významů, například ambiciozní. [1]
- **Achievable**čili dosažitelný cíl [3]

R- realistický, reálný

T- opět se literatura rozchází, avšak významově je vesměs shodná- cíl musí být terminovaný, časově ohraničený a určený.

Tato technika se vztahuje na všechny cíle projektu, jakožto i milníky. [1]

1.2.5. Projektový trojimperativ

Jak již název napovídá, jedná se o to, čím se projekt řídí. Projektový trojimperativ je pomyslný trojúhelník.

Jeden vrchol náleží **času**. To znamená, jakým časovým fondem projekt disponuje. Tuto veličinu se snažíme, *ceterisparibus*, minimalizovat.

U druhého vrcholu se nacházejí **náklady**. Náklady určuje rozpočet projektu spolu s rezervami. Náklady opět pokud možno, *ceterisparibus*, minimalizujeme.

Třetí vrchol/strana je již problematičtější.

[2] Považuje za třetí stranu projektového trojúhelníku „*dostupnost zdrojů*“. To znamená, jaké a kolik zdrojů byly projektu přiděleny. Zároveň uvažuje o veličině náklady jako o finančním projevu užití zdrojů v daném časovém horizontu.

[1] Uvažuje třetí veličinu jako výsledky. Tím rozumím specifikaci výstupu projektu v požadované kvalitě.

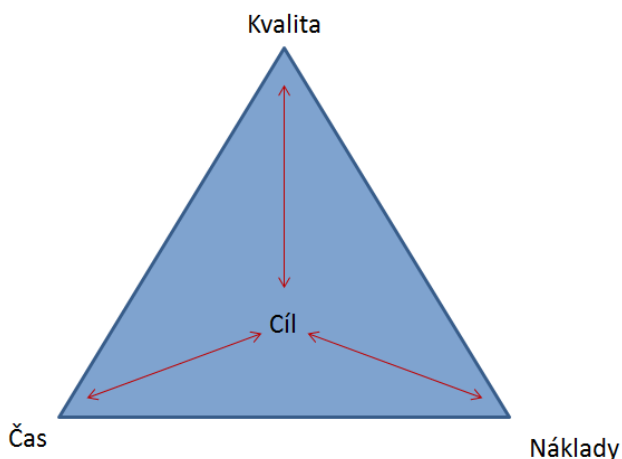
[3] Pokládá za třetí vrchol v projektovém trojúhelníku rozsah.

Ať už tedy použijeme pro třetí vrchol jakýkoliv termín, je jisté, že se tuto veličinu budeme snažit maximalizovat. (Maximalizujeme kvalitu, dostupnost zdrojů, výsledek). Kritickým faktorem projektu je, aby se všechny zainteresované strany na hypotetickém projektovém trojúhelníku shodli.

Dalším přínosem této vize je, že pokud se budeme snažit měnit alespoň jeden z projektových vrcholů, bude se nám měnit i celý projektový trojúhelník a tím pádem i rozsah. Neboť platí, že jsme nuceni snížit časový horizont projektu, znamená to zásah do nákladových položek, které nám tím pádem vzrostou. Snížení časového horizontu bude mít jistě vliv na kvalitu projektu.

Plán projektu slouží k tomu, aby se vytyčený a požadovaný cíl projektu vždy nacházel v tomto trojúhelníku, za předpokladu co nejmenších změn své pozice. [2]

Obr. č. 1: Projektový trojimperativ



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

1.2.6. Kritéria úspěchu projektu

Ne vždy je projekt, který splní všechny body imperativu úspěšný. Na druhou stranu nesplnění bodů trojimperativu nemusí znamenat neúspěch. V projektovém řízení se lze setkat s dalšími kritérii úspěchu projektu. Na tyto kritéria se nahlíží ze tří hledisek:

- Z hlediska vlastníků projektu
- Z hlediska konečného provozovatele
- Z hlediska subjektů, které projekt financují [1]

Další možné rozdělení kritérií je dle toho, co jsou „tvrdá“ nebo „měkká“.

Do tvrdých kritérií úspěchu lze zařadit

- To, že je projekt funkční (pro potřeby praktické části lze rovnou tvrdit, že kritériem je funkční e-shop s požadovanou funkcionalitou)
- Jsou uspokojeny požadavky zadavatele
- Produkt projektu je připraven v požadované jakosti, ceně a čase
- Je splněna požadovaná návratnost projektu [1]

Na druhou stranu je lze počítat s „měkkými“ kritérii úspěchu, u kterých je velice důležitý lidský a sociální faktor:

- Vhodná motivace projektového týmu
- Bezkonfliktní průběh projektu
- Kvalifikovaná a připravená obsluha [1]

Kritéria neúspěchu ohraničují projekt z hlediska úspěšnosti „ze zdola“. Ve své podstatě jsou negacemi kritérií úspěchu, není to však pravidlem. Kritérii neúspěchu mohou být například nedosažení požadované kvality (e-shop nemá požadovanou funkcionalitu), překročení naplánovaných nákladů, termínů a časového rámce, cíl projektu se splnit podařilo avšak jeho produkt je nepoužitelný (například nevhodná nebo nemožná implementace e-shopu do podnikových procesů [1])

2. Logický rámec projektu

Logický rámec (logframe) slouží k tomu, aby bylo přehledně zobrazeno, kolik bude projekt stát, jak dlouho projekt potrvá a o co v projektu vůbec jde. Logickou strukturou pomáhá formulovat hlavní parametry projektu. Slouží jako ucelený dokument pro komunikaci mezi zainteresovanými stranami. [4]

Logický rámec může sloužit nejen projektům, ale i programům. Díky logické rámcové struktuře lze sledovat mnohem širší souvislosti definované strategickým cílem projektu. [1]

Logframe nahlíží dle [1] na manažerskou hierarchii odpovědností ze tří základních rovin:

Vstupy jsou zdroje spotřebovávané při jednotlivých činnostech, které vykonáváme při plnění dílčích i konečných cílů

Výstupy jsou výsledky aktivit a činností, které projektový tým dodává zadavateli na smluvním základě. Díky logickému rámci lze určit **co**, **kdy**, **jak** má být dodáno, popřípadě kdo nese odpovědnost.

Cíle jsou důvodem **proč** přeměňujeme vstupy ve výstupy a jsou příčinnou projektu.

2.1. První sloupec logického rámce

Na nejnižší úrovni logické rámcové matice se nacházejí **klíčové aktivity** a skupiny činností, které je nutné vykonat, aby bylo dosaženo konkrétních výstupů. Jsou to bazální konání důležitá pro splnění projektu. Toto pole zprostředkovává odpověď na otázku, **jak** bude konkrétních výstupů dosaženo. [1]

Na další úrovni se nacházejí **konkrétní výstupy** projektu. To znamená výstupy, které nás jejich realizací přibližují cílovému stavu. Díky zanesením konkrétních výstupů do matice lze vidět, za co nese projektový tým odpovědnost. Vyplněním tohoto pole lze získat představu, **co** bude projektem uskutečněno. [1]

Na třetí úrovni se nachází **cíl** projektu a odpověď na otázku **proč** projekt realizujeme. Neboli jaká je požadovaná změna reality, kterou projekt mění k určitému datu, za určitých podmínek. Tato úroveň musí být jasně stanovená bez dalšího, neboť je důležité přesně vědět k čemu má sloužit kvantitativní a kvalitativní přeměna zdrojů určených pro projekt. [1]

Nejvyšší úroveň matice představuje **záměr** projektu. Na této úrovni operujeme se strategickým plánování v mnohem širším kontextu, uvažuje se o projektu jako o nutné, ne však postačující podmínce. [1]

2.2. Sloupce objektivně ověřitelné ukazatele

Ve sloupci „objektivně ověřitelné ukazatele“ se na nejnižší úrovni logického rámce nacházejí zdroje pro klíčové aktivity a potřebné pro realizaci. [1]

V dalších úrovních logického rámce musí být ve sloupci OOU zanesena konkrétní hodnota, vyjádřená v měřitelné formě, které chceme dosáhnout nejpozději dokončením projektu. Hodnoty musí být pro konkrétní výstupy alespoň dvě, neboť v případě pouze jednoho ukazatele by mohlo dojít ke zkreslení a následným komplikacím. [1]

Na nejvyšší úrovni sloupce jsou ukazatele, které jsou relevantní pro širší kontext projektu a pomáhají ověřit záměr projektu daný strategickým plánováním. [1]

2.3. Sloupec zdroje pro ověření objektivně ověřitelných ukazatelů

V této vertikální rovině matice zavádí způsob, jakým budou stanovené ukazatele měřeny, popřípadě zavádí metodiku postupu jejich měření. Dále zanáší do matice odpovědnost za jednotlivá ověření a způsob jejich dokumentace. [1]

Na nejnižší úrovni této struktury se nachází pole pro časový rámeček klíčových aktivit projektu. [1]

Obr. č. 2: Podoba logické rámcové matice

Záměr	OOU	Způsob ověření	
Cíl	OOU	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Konkrétní výstupy	OOU	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Klíčové činnosti	Zdroje	Časový rámeček	Předpoklady a rizika
			Předběžné podmínky

Zdroj:(Doležal, Máchal, Lacko; 2012 s.76)

2.4. Předpoklady v logické rámcové matici

V posledním sloupci matice se nacházejí předpoklady nebo rizika, což je souhrn vnějších faktorů, tedy mimo projekt, které vnašejí do projektu a jeho řízení element nejistoty.

Na nejnižší úrovni výše zmíněné vertikální struktury se nachází položka předběžné podmínky, což jsou bazální podmínky, které je nutné splnit, aby mohl být jak dílčí, tak finální cíl projektu považován za reálný. [1]

2.5. Jak nahlížet na logický rámec

Existuje-li představa o tom, jak logický rámec vypadá (viz. obr. níže), musí existovat způsob, maticovou strukturu číst a jak na ni nahlížet. [1]

Jak již z názvu „Logický rámec“ vyplývá, existují v matici logické vazby. Především vazba „jestliže-pak“. Tato příčinná souvislost prostupuje celou maticí. Například: Jestliže jsou splněny předběžné podmínky, pak je možné realizovat klíčové činnosti.

Dalším způsobem, jak nahlížet na logickou rámcovou matici je rozdělení na jednotlivé části, dle toho, jak souvisí s projektem. Neboť v posledním sloupci matice se nacházejí vnější vlivy působící na projekt skrze projektový kontext. V nejvyšší horizontální struktuře je zanesen záměr, s přesahem mimo projekt. [1]

Výsledná podoba nahlížení s ohledem na souvislost s projektem a projektovým okolím má následující podobu:

Obr. č. 3: Logický rámec a jeho části



Zdroj:[1] dle NORAD

3. Plánování projektu

Jisté činnosti spojené s procesem plánování probíhají v rámci projektového řízení již v začátcích projektu a jsou spojeny s vytyčením cíle předmětu projektu a jeho definováním. Samotná fáze „plánování projektu“ navazuje na předprojektovou fázi a její součástí mohou být plány časového rámce, nákladů, zdrojů, rozsahu, kvality, komunikace atd.

Plánovací proces je jedním z pěti základních procesů projektového řízení, vedle inicializačního, výkonného, kontrolního a závěrečného.

Definici pro plán projektu nabízí [2] dle PMBOK:

„Plánem projektu rozumíme dokument, ve kterém je konstatováno, jaká práce bude vykonávána a jakých přístupů a postupů bude použito k tomu, aby bylo dosaženo cíle projektu.“

3.1. Plán rozsahu

Plán rozsahu projektu je plán, který specifikuje předmět projektu a projektový cíl. Zároveň definuje, co není předmětem projektu a čím se projekt zabývat nebude.

Plán rozsahu souvisí s logickým rámcem projektu a je možné do jeho nejnižší úrovně sepsat, co projekt řešit nebude.

Plán rozsahu stanovuje hranice projektu a to jak finanční tak časové. Ztohoto pohledu je důležité naplánovat rozsah jako první. V plánu rozsahu je nutné pracovat s projektovým kontextem a strategickým záměrem velmi citlivě, neboť právě strategický záměr má přesahovat hranice a mít vyšší smysl, než celý projekt, ale zároveň s ním při tvorbě projektu musíme pracovat. [2]

V důsledku práce s projektovým kontextem musí být do rozsahu projektu započítány další parametry jako legislativní požadavky, ekologické limity, dozor veřejných orgánů a neziskových organizací.

3.1.1. Hierarchická struktura rozdělení prací (WBS)

WBS a PBS jsou dvě hierarchické struktury, které rozkládají určitý produkt dle jeho vnitřní hierarchie. Díky tomu, že se na produkt díváme dekompozicí větších celků na menší, existuje menší šance, že opomeneme důležité skutečnosti. Na druhé straně

funguje jako záruka toho, že nebudou vytvářeny neplánované výstupy a nevynakládány zbytečné prostředky. WBS má ve své podstatě plně definovat věcnou podstatu projektu. Jednotlivé prvky WBS označujeme pojmem **dotávky**. [1]

Existují dva způsoby, jak vypracovat strukturu WBS:

- První z nich se řídí filozofií **TOP-DOWN** což znamená dekompozici od hlavního výstupu projektu po nejnižší úroveň produktu tedy pracovním balíkům. Tento postup je nevýhodný v existenci rizika, že bude opomenuta nějaký důležitý prvek na dané úrovni[1]
- Druhým přístupem je **BOTTOM-UP**. Tedy obrácený postup, kdy se z menších výstupů dostávám až k produktu celého projektu. Při tomto postupu naopak hrozí, že ztratíme potřebný nadhled nad produktem projektu.[1]

Dekomponuje-li se projektový produkt, je nutné si klást otázky. Jestli je každý prvek struktury plně dekomponován, jestli je každý prvek struktury plně definován, jsou položky na nejnižší úrovni dostatečné na sestavení další úrovně? Proto je důležité nezapomínat, že položky na nejnižší úrovni WBS reprezentují to, co bude zapotřebí udělat pro splnění projektového cíle, co se bude fakticky realizovat. Všechny další úrovně jsou jen prvky vyplývající z nejnižší úrovně.[1]

Při sestavování WBS nesmí být opomenuto ani to, že výsledek není specifikován jen produktově, ale musíme vzít v potaz struktury, které nejsou definovány věcně a nemají žádný „hmotný“ základ- tedy testování, kontrolování, monitorování atd. Proces dekompozice jednotlivých výstupů a úkonů se může stát zmatečným, je proto zapotřebí stanovit si přiměřenou úroveň hloubky rozkladu. Doležal, Máchal, Lacko a kol. Uvádí, že WBS bývá zpracována do 4. úrovně. Přesáhne li WBS projektu takovouto mez, je vhodné uvažovat o subprojektech. [1]

Každý prvek struktury je označen kódem WBS. Tento kód slouží k větší přehlednosti a usnadňuje komunikaci. Kód WBS může mít formát značení kapitol. Pro tvorbu WBS je doporučováno navázat na nějaký předchozí dokument, který definuje výstupy projektu- například logický rámec. [1]

Tvorba rozpisu prací je plně v kompetenci a na odpovědnost projektového manažera. Podrobný a kvalitní rozpis prací je důležitým podkladem pro časový plán projektu, určuje míru zapojení určitých organizačních jednotek. Dále pomáhá určit rozpočet,

jelikož definuje jednotlivé pracovní úseky. Z rozpisu prací je možné vyčíst budoucí rizika a nejistoty, popřípadě se jim právě vhodno (de)kompozicí rozpisu prací vyhnout.

[2]

3.1.2. Nástrahy při tvorbě rozpisu prací

[2] Představuje pár praktických rad, co respektovat a dodržovat při správném sestavení rozpisu prací. Na druhou stranu definuje pár kamenů úrazu, kterých se může leckdo dopustit. Jsou jimi:

- **Past plánování sledů dílčích činností-** Upozorňuje na to, že je potřeba se zaměřovat na cíl projektu a měřítko jeho úspěchu a nenechat se „strhnout“ k plánování dílčích cílů. Zanedbání tohoto postulátu může vyústit až v odloučení od projektového cíle a v přesun priorit od práce k řízení.
- **Past nesprávně stanovené úrovně podrobnosti-** Souvisí s tím, že přílišná členitost struktury může mít stejné důsledky jako to, je-li struktura příliš mělká. Oba tyto extrémy mohou vést k opomenutí důležitých rizik, přehlídnutí detailů a zanedbání jejich dopadu.
- **Past přílišného spěchu-** Varuje před tím, že projektový manažer je většinou pod určitým tlakem okolí, aby naplánování probíhalo v co nejmenších časových intervalech a tím pádem za co nejmenší finanční náklady.
- **Past strukturálních změn-** Pojednává o tom, že pokud projekt za určitých podmínek nastartujeme, je velice těžké strukturální podmínky měnit od základů.

3.2. Časový plán

Časový plán projektu přímo navazuje na strukturální rozpis prací, zmíněný v předchozí kapitole. Při tvorbě časového plánu je důležité logicky navázat jednotlivé kroky dané strukturou rozpisu prací, aby bylo možné dle něj dosáhnout projektového cíle a vytvořit projektový produkt. Je nedílnou součástí projektového plánování a odvíjí se od něj další plány, podobně jako on sám se odvíjí od plánu rozsahu. Při tvorbě časového plánu je k dispozici mnoho metod a postupů, napříč literaturou, které napomáhají jak při odhadu doby trvání, tak jejich vizuálnímu zpracování a logické struktuře časového plánu.

Začátek sestavování časového plánu se na dělá na podkladu rozpisu prací, nejedná se však o další strukturalizaci, ale o jiný seznam, s určitou kvalitativní diferencí (ve smyslu nalezení logických vazeb, nejedná se o posun kvalitativního stupně). Na takovémto

základě se tvoří časový harmonogram činností s odhadem doby trvání. Výstupem časové analýzy a plánu projektu bývá znázornění v podobě diagramu nebo grafu, kde je zaneseno vše potřebné i s naplánovanou rezervou i kritickou cestou projektu[2]

3.2.1. Logické vazby při tvorbě časového plánu projektu

Všechny činnosti v projektu musí být seřazeny dle určitého pořadí, dle jejich věcné logiky, vyplívající například z organizačních, technologických, externími, zkušeností teamu.

Logické vazby dávají sled činností, který může mít formát dle [1][2][3]:

- **Konec-Začátek**, což je nejčastější vazba mezi činnostmi. Činnost X musí skončit aby mohla začít činnost Y.
- Vazba typu **Konec-Konec**. Činnost X musí skončit, aby skončila činnost Y.
- Vazba **Začátek-Začátek**. Činnost X musí začít, aby mohla začít činnost Y. Užívá se pro paralelní činnosti. Například začátkem
- Nejméně využívaná vazba **Začátek-Konec**.

Dalším formátem může být vázání konce nebo začátku činnosti k určitému datu.

Například, že činnost nezačne nebo neskončí dříve než 12. 12. 2016, činnost nezačne později nebo neskončí než 12. 12. 2016, nebo s pevným určením: Činnost skončí nebo naopak začne přesně 12. 12. 2016. [3]

3.2.2. Odhad doby trvání

Odhad doby trvání je možné provést několika způsoby. Některé jsou poměrně přesné, jiné lze považovat za nouzové.

Prvním a poměrně přesným odhadem může být **expertní odhad**. Tento odhad poskytuje dobrou výchozí plochu, je však doporučováno, vzhledem k subjektivitě, ať je expertních odhadů několik, od různých expertů. [3]

Dalším způsobem může být **analogický odhad**. Provádí se na základě zkušenosti s podobnou činností, která byla vykonána dříve. Poté se odhad upraví na základě nových skutečností. [3]

Dále se může jednat o **odhad dle norem** určených odvětvím- např. Stavebnictví, energetika atd. **Odhad pomocí parametru**- na základě počtu kusů, metrů a dalších, na základě pracnosti jejich zpracování. Nebo tzv. **Tříbodový odhad**. [1]

3.2.3. Znázornění časového plánu projektu

Znázornění časového plánu se provádí pomocí široké škály diagramů a grafů (nejznámější zřejmě Ganttův diagram). Dalším možným prostředkem prezentace je tabulka činností, popřípadě kombinací tabulky a diagramu.

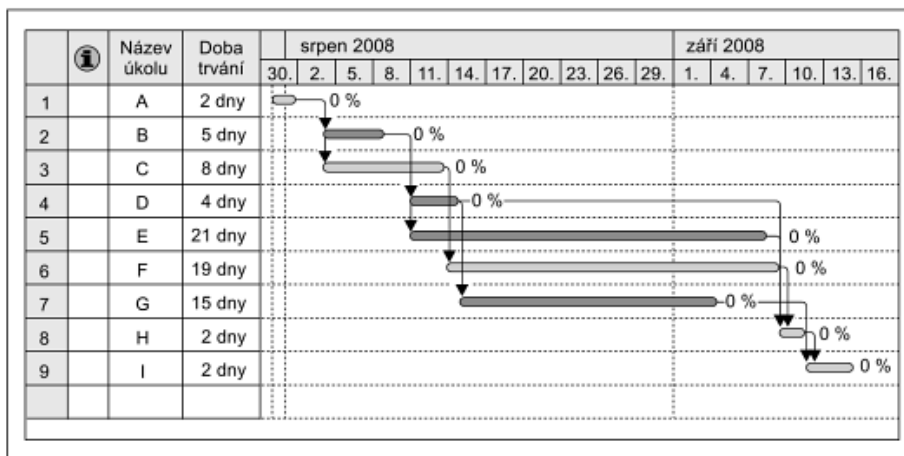
Ganttův diagram skládá činnosti na vertikální linii, v chronologické posloupnosti. Na horizontální linii je časová osa. Toto zobrazení je poměrně jednoduché a srozumitelné.

Současný software pro jejich tvorbu umožňuje zobrazení vazeb, s překryvy a prodlevami stejně jako **zobrazení kritické cesty**- tedy takového sledu činností v diagramu, jehož časová změna vyvolá proporcionální změnu v trvání celého projektu.

Graf nebo diagram má právě jeden konec a jeden začátek. Šipky by měli zobrazovat tok času, nelze tedy vytvářet cykly- jelikož zatím nejsme schopni cestovat v čase. Při tvorbě diagramů se užívá i tzv. milníků- tedy činností o nulové hodnotě trvání, která znamená nějaký důležitý uzel na časové ose projektu a signalizují konec nebo začátek nějaké důležité skutečnosti. [1]

Máme-li zpracovaný diagram, nic nám nebrání jej prezentovat projektovému týmu a zainteresovaným stranám.

Obr. č. 4: Ganttův diagram



Zdroj: (Doležal, Máchal, Lacko; 2012 s. 186)

3.3. Plán zdrojů

Vstupem pro plán zdrojů je jak WBS tak i časový plán projektu. Cílem kapacitního plánování je jaké, lidské, pracovní, technologické a další zdroje budou nutné pro provedení činností daných WBS a v časovém intervalu daném časovým plánem.

Postup při plánování zdrojů může být dle [1] následující:

Identifikujeme potřebné zdroje na základě odhadů- kvalifikovaného, analogií, pomocí norem nebo kvantifikovaně. V této fázi se nezabýváme omezujícími podmínkami, jako je kapacita. Tu řešíme až v následující fázi- dalším vstupem totiž je informace o disponibilitě zdrojů.

Dojde li k rozporu mezi disponibilitou a potřebou zdroje, musí být tento vztah nějakým způsobem dle [1] vyrovnán:

- Lze posunout položky v časovém plánu, vzhledem k jejich rezervám
- Lze posunout časový rámec projektu, což povede k tlaku na projektový trojimperativ
- Jiné hospodaření s lidskými zdroji- práce přesčas, dodatečné navýšení pracovních kapacit
- Outsourcing, ovšem s vlivem na trojimperativ

3.4. Plán nákladů

Vyjádřením nákladů projektu bývá rozpočet projektu. Ten podává informace o tom, jakou celkovou sumu musíme vynaložit k dosažení projektového cíle, dále můžeme dle jeho struktury definovat jednotlivé nákladové položky projektu a v neposlední řadě jeho fázování, to znamená, že jsme schopni dle něj určit kdy dojde k čerpání příslušných zdrojů.

Rozpočet v rané fázi projektu souvisí pouze jako orientační, předběžný a konceptuální podklad pro budoucí rozhodování. Rozpočet je důležité upravit a především upřesnit. Tento modifikovaný rozpočet vychází z plánu zdrojů a jejich ohodnocení a stává se jedním ze základních plánů projektu.[2]

3.4.1. Členění nákladů projektu

Náklady v projektovém řízení lze dělit na **přímé, nepřímé a ostatní.** [2]

Přímé náklady jsou náklady, které lze přímo přiřadit k jednotlivým zdrojům v projektu.

Dle [2] se může jednat o:

- Náklady na materiál
- Mzdové náklady a náklady na práci (náklady na designéra, náklady na IT specialistu)
- Nákup licencí a subdodávek
- Nákup a pronájem technologií (například pronájem, koupě serveru)

Nepřímé náklady reprezentují položky, které jsou stanoveny nepřímo, do rozpočtu se promítnou například jako stanovené koeficientem, nelze je přiřadit přímo ke konkrétnímu projektu. Může, dle [2], jít o:

- Platy managementu
- Náklady na společné funkce podniku- například marketing, účetnictví
- Provoz budov a technologií společnosti

Ostatní náklady nejsou obsaženy v ani jedné z předchozích kategorií. Jedná se o různé rezervy pro identifikované rizika, manažerskou rezervu, rezervu pro vícepráce atd. [2]

3.4.2. Tvorba rozpočtu

Probíhá podobně jako odhad zdrojů nebo času pomocí různorodých metodik- odhad parametrický, analogický, expertní. Dále lze využít analýzu nabídek jednotlivých dodavatelů, sazeb jednotlivých zdrojů a metoda odhadu zdola nahoru- jedná se o metodu, při které se postupuje kvantifikací v co největším detailním záběru.

Prvky, které vnášejí do tvorby rozpočtu rizikový prvek mohou být například nedostatečně definovaný předmět projektu, zkrácení v podrobném rozpisu prací, početní chyby a nevhodné zvolení metodiky odhadů, dezinformace ze strany dodavatelů, nesprávná kalkulace nepřímých nákladů. [2]

3.4.3. Rezervní politika projektu

Rezervy v rozpočtu projektu odrážejí to, jak je projekt připraven na to, nést identifikovaná i neidentifikovaná rizika a nepřesnosti v odhadech rozpočtu.

Rezervy lze tvořit například na základě očekávané odchylky nákladů projektu, na náhradní díly, komponenty (například požadavky dodatečné funkcionality webu), na mimořádné opravy, drobné změny, likvidace škod atd. Záleží na projektovém manažerovi, jak k tvorbě rezerv přikročí.[2]

3.5. Plán komunikace

Komunikace je základní formou kontaktu mezi lidmi. V projektu takováto komunikace probíhá jak uvnitř projektu- v projektovém týmu, tak vně projektu- s dodavateli a zadavateli projektu.

Pro praktickou část této kvalifikační práce je důležité si uvědomit, že směrem k dodavatelům probíhá koordinace. Směrem k zadavateli projektu probíhá reporting.[1]

Na počátku plánu komunikace musí být identifikovány zainteresované strany. Tedy stran, které se budou na projektu podílet, které projekt ovlivní nebo které mohou mít pro projekt rozhodující vliv.[1]

3.5.1. Řízení subdodavatelů

Tento proces v projektu, opět důležitým pro praktickou část, se skládá, dle [2] ze tří hlavních skupin činností.

Při **specifikaci subdodávek** se definuje, co bude předmětem dodávky.

Následuje samotný **výběr subdodavatele**- tedy tento proces obnáší vyhodnocení referencí a samotný výběr partnera.

Posledním procesem je **koordinace a řízení** obsahující akceptační a koordinační procedury.

Řízení a plánování komunikace s dodavateli je specifické především v tom, že se nejedná o klasické řízení uvnitř projektového teamu, kde jsou hlavními prostředky delegování a pověřování. Zde se jedná o komunikaci na základě sjednaného **kontraktu**, což vnáší do projektu jistou míru agility. [1]

Pro proces komunikace ve fázi plánování určit, proč, co, kdy, od koho, pro koho a jak bude komunikace probíhat. Nesmí být opomenuto ani to, kdo se k určitým skutečnost může či musí vyjadřovat a jak budou informace podávány veřejně (například médiím u větších projektů).[1]

3.6. Plán rizik

Řízení rizik projektu postupuje všemi fázemi projektu v jeho životním cyklu. To znamená, že je nedílnou součástí i samotného plánování projektu.

Riziko projektu se vyznačuje především prvkem nejistoty a negativním dopadem pro projekt. Jeho opakem je příležitost, která pro projekt má při určité nejistotě, pozitivní dopad.

Každé riziko má svoji hodnotu. Tato hodnota je dána součinem pravděpodobnosti určitého rizika a hodnotou dopadu. Tedy tím, jak moc se při realizaci rizika posuneme v pomyslném projektovém trojúhelníku.

Obecně se řízení rizik skládá podle [1] z následujících kroků:

Prvním krokem je **stanovení kontextu**. V tomto kroku lze zhodnotit okolí projektu, případně určit kdo bude mít jakou odpovědnost a pravomoc pro danou rizikovou situaci.

Druhým krokem je **identifikace rizik**. Při identifikaci jednotlivých rizik se detekují případné hrozby pro projekt a je zapotřebí je co nejpodrobněji popsat a rozebrat.

Dalším krokem je analýza rizik. Existuje-li seznam potenciálních rizik, je důležité odhadnout pravděpodobnost jejich vzniku. Při definování pravděpodobnosti rizika se využívá opět expertních odhadů, je možné čerpat z materiálů předešlých projektů.

Nelze-li riziko odhadnout zcela přesně, je možné jej rozložit a odhadovat jeho komponenty jednotlivě. Existují dva typy analýzy rizik:

- **Kvantitativní**, jejímž základem jsou kvantitativní vstupy- hodnota pravděpodobnosti a hodnota dopadu
- **Kvalitativní**, při které ohodnocujeme pravděpodobnost a dopad slovně. (například- velká, střední a nízká pravděpodobnost a velký, střední a malý dopad).

Dalšími kroky jsou **hodnocení rizika**, při tomto kroku se stanovuje jaká rizika mají být ošetřena a **ošetření rizik**. Cílem ošetření rizik je snížit hodnotu všech rizik tak, aby byl projekt co nejlépe realizovatelný s vysokou pravděpodobností. Při ošetření rizik se stanovují různé postupy pro eliminaci nebo zmírnění rizikové situace. Například je možné riziko akceptovat, přesunout riziko (na pojišťovnu či jinou třetí stranu), vytvořit rezervu pro případnou rizikovou událost atd. [1]

Konečnou fází je **monitorování a přezkoumání**. Sledováním rizik dostáváme přesnější obraz o riziku, neboť se neustále může změnit kontext rizika a není nutné nadále počítat s opatřením nebo jej naopak posilnit. Při **komunikaci a konzultaci** rizik se diskutuje se všemi zainteresovanými stranami v projektu. Tato fáze probíhá přes celý proces řízení rizik. [1]

3.6.1. Druhy rizik

Můžeme rizika roztřídit, dle jejich místa vzniku, zdroje, závažnosti atd. Rizika lze podle [2] rozdělit do několika kategorií:

Externí rizika, která jsou obtížně kontrolovatelná nebo nejsou vůbec kontrolovatelná – státní regulační politika, přírodní katastrofy, kriminalita, změny v základních předpokladech pro projekt (v nulté úrovni logického rámce), různá politická rozhodnutí, tržní rizika, měnová politika centrální banky a podobně.

Interní rizika technického charakteru. Mezi ně patří technologické změny, změny v informačních systémech, změny v hardwarovém vybavení, poruchy a výpadky atd.

Interní rizika netechnického charakteru jako jsou změny v organizačním či zadavatelském teamu, nedostatečné finanční zajištění, nedostatek podkladů, nedostatečná kapacita a flexibilita subdodavatelů.

Rizika spojená s legislativou. Sem patří zejména oblast autorského práva a smluvní aspekty.

Obr. č. 5: Mapa rizik s kvadranty významu rizik



Zdroj: (Doležal, Máchal, Lacko; 2012 s. 96)

4. Praktická část

Praktická část kvalifikační práce se zaměří na samotný plán projektu na tvorbu e-shopu.

4.1. Představení společnosti

Firma ALB forming s.r.o. byla založena roku 1992, jako ryze česká společnost bez účasti cizího kapitálu. 1. 1. 1993 došlo ke koupi továrny na kuchyňské nádobí v obci Telnice v Ústeckém kraji. Společnost koupila továrnu, kde vyráběl bývalý krachující státní podnik SFINX. Na tuto koupi bylo třeba si vzít úvěr, který firma splatila roku 2012. Počet členů statutárního orgánu: 2. Vklady obou zakladatelů společnosti jsou 50 tisíc Kč.

Společnost zaměstnává v tuto chvíli (10. 11. 2014) kolem 35 zaměstnanců. O letních prázdninách kolem 40-50, z důvodů produkce pro hlavní partnery. Obrat se nyní pohybuje stabilně kolem 50 milionů korun. V minulosti však šplhal až ke 100 milionům korun.

Společnost se zaměřuje na výrobu kuchyňského a kempinkového nádobí (z teflonu, nerez, titanu, hliníku, s keramickým povrchem) dále na galvanizérství, obrábění kovů a na výrobu technických výlisků. V minulosti byla společnost orientována na výrobu zboží pro humanitární pomoc (pro Červený kříž), která tvořila 50% obratu společnosti. V roce 2003 byla společnost z trhu vytlačena levnějšími výrobci z Číny a Indie.

Více než 80 % produkce tvoří výroba kempinkového a kuchyňského nádobí. Z této produkce je opět 80 % určeno pro export. Za to může především fakt, že trh s kuchyňským nádobím u nás je přesycen a není zde již prostor pro malé firmy. Dalším faktem je to, že trh s kempinkovým nádobím je při 10 milionové populaci velmi malý.

Významnými obchodními partnery jsou především nadnárodní DECATHLON, CAMPINGAZ, čeští HUDY sport (respektive ROCK EMPIRE), VAR a jihokorejský řetězec Autobahn.

Obr. č. 6: Kempinková sada Everest- sada pro čtyři osoby



Zdroj: www.alb.cz

4.1.1. Nedostatky společnosti související s projektem

Společnost ALB forming s.r.o. se dlouhodobě potýká s nevyužitím svých výrobních a skladovacích kapacit, což v důsledku znamená neefektivní využití kapitálu vázaných na vyplacení mezd zaměstnanců, kteří nevytvářejí požadovanou hodnotu. E-shop by mohl znamenat zefektivnění využívání finančních prostředků s tím souvisejících.

Společnost je závislá na B2B prodeji, tím pádem na odběratelsko-dodavatelských vztazích, především nadnárodních řetězců obchodujících s campingovým a sportovním vybavením. Prodejem přes e-shop by společnost získala přímý kontakt se zákazníkem.

ALB forming s.r.o. trpí nulovou propagací. To jak na internetu tak jinde. Internet poskytuje širokou paletu možností, jak propagovat a prodávat produkty.

4.2. Záměr a cíl projektu

Ve shodě s tím, co bylo řečeno v kapitole o LRM budou nyní představeny záměr a cíl projektu, právě v pořadí, v jakém jsou představeny v LRM.

4.2.1. Záměr projektu

Strategickým záměrem je zviditelnění společnosti a zvýšení její hodnoty, jak účetně tak nepřímo, v očích zákazníka. Zviditelnění společnosti by mohlo přilákat další velké odběratele jako například Sportissimo, mohlo by firmě prospět z hlediska zvýšení

objednávek stávajících odběratelů, jako je Decathlon nebo zvětšit produkci například kuchyňského nádobí.

Projekt a všechny jeho klíčové aktivity směřují k vytvoření **unikátního produktu**, kterým bude E-shop pro společnost ALB forming s.r.o.

Vlastní projekt bude probíhat od **1.7. 2015** do **6.11.2015**. Poté se projekt přesune do své latentní fáze, která proběhne po implementaci e-shopu do chodu podniku. Tato skutečnost se odráží zejména v tom, že společnost bude muset zajistit plynulý chod výroby a expedice. **Samotná implementace je plně v kompetenci podniku a projekt ji řeší jen okrajově.** Tato fáze bude probíhat do **2.2.2016**. Poté se „rozplyne“ do úrovně vnitropodnikových procesů a bude plně v kompetenci některého ze zaměstnanců.

Kvalitativní stupeň projektu odpovídá **požadované funkcionalitě**, která bude uvedena níže. Samozřejmostí je vlastní funkčnost produktu spojená s tím, že e-shop běží bez výpadků.

Omezení projektu ze strany zdrojů je v tom, že společnost do projektu investuje **80 000 Kč**.

4.2.2. Cíl projektu

Struktura tržeb je dle Ing. Josef Alba následující:

Obrat celkem : 53.661.110 Kč

Vývoz celkem : 24.379.028. Kč (tzn. 45%)

z toho maloobchod: 3.261.000 Kč

Česká republika:

Jídlonosiče, mlékovary, formy na pečení: 1.609.833 Kč (tzn. 3%)

Camping maloobchod: 4 830 000 Kč (tzn. 9 %)

Technické výlisky: 4.400.000 Kč (tzn. 8%)

Tržby za zboží (nejsou to vlastní výrobky): 19.009.000 Kč (tzn. 35 %, ale netýká se e-shopu)

- **Cíl je zvýšit tržby za nádobí z 10.839.833 Kč o 3% na úroveň 11.165.027 Kč za dobu jednoho roku.**

- Umístit společnost do internetových vyhledávačů na přední příčky (horních 5, 7, respektive 10 položek co se týče produktů technické výlisky, nádobí a kempink)
- Zvýšit počet odběratelů- váže se na zvýšení tržeb, jelikož se předpokládá, že s velkoodběrateli se komunikuje mimo e-shop.
- Internetový obchod bude obsahovat cca 50 produktů.

5.2.2.1.Funkce elektronického obchodu

Základní paleta funkcí k e-shopu, kterou si dodavatel po předběžné konzultaci představuje:

Funkce

Možnost registrace zákazníků, reklama na nejprodávanější zboží a anketa, možnost nakupovat v cizí měně, identifikace určitých specifických produktů jako jsou nové produkty, nejprodávanější, možnost dotázat se prodejce, možnost kontaktovat zákazníka

Možnosti pro zákazníky

Zaslání zapomenutého hesla, nákup i bez registrace, automatické emaily registrovaným zákazníkům (newsletter), zvýhodnění při větším nákupu (doprava zdarma), definování rozdílné doručovací a fakturační adresy, zobrazení stavu objednávky i pro neregistrované zákazníky, možnost hodnocení zboží nebo přidávání komentářů

Platební metody

Bankovní převod, offline metody jako dobírka nebo platba na prodejně, možnost pozdější implementace platby platební kartou v RealTime

Samozřejmostí jsou funkce administrativního rozhraní, jako přidávat fotky, popis zboží, přijímat objednávky, odesílat e-maily zákazníkům, detailní zobrazení objednávek, statistiky prohlížení zboží.

4.2.3. Aplikace SMART

Cíl je specifický- víme CO tvoříme, tedy internetový obchod.

Cíl je měřitelný u svého výstupu jednoznačně- dojde ke zvýšení tržeb o **3%** skrze internetový obchod.

Cíl je akceptovatelný, společnost se rozhodla vytvořit internetový obchod.

Cíl je realistický, tvorba internetových obchodů je již běžnou součástí obchodování

Cíl projektu má svůj časový rámec a termín ukončení.

4.3. Projektový kontext a okolí projektu

V návaznosti na teoretickou část je zmíním určité informace týkající se jak vnitřního tak vnějšího prostředí projektu, vzhledem k jeho cíli. V tomto prostředí bude projekt vznikat.

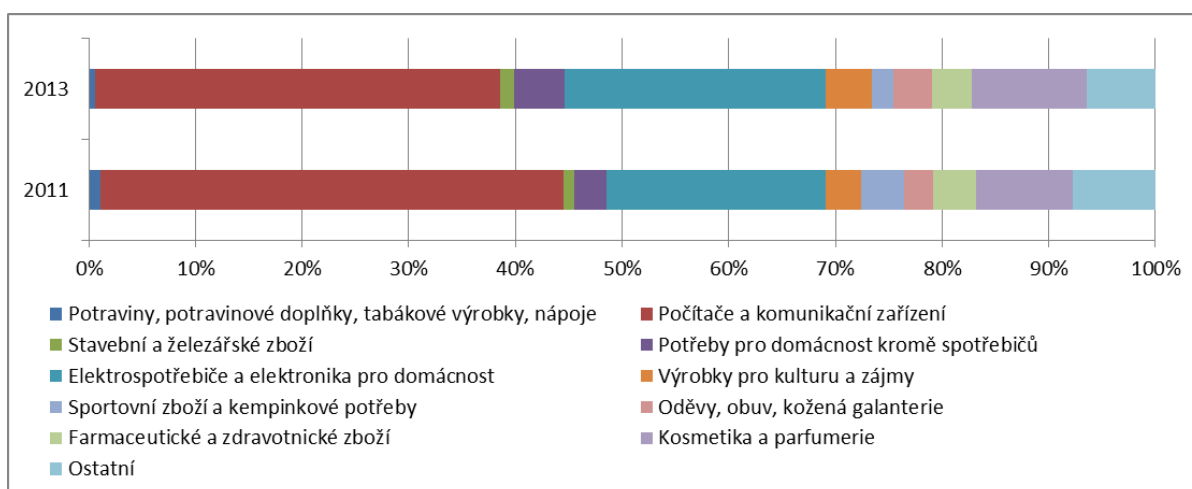
4.3.1. Vnější prostředí projektu

Společnost ALB forming v současné době disponuje webovou stránkou na adrese www.alb.cz, dále využívá reklamy ve formě bannerů na stránkách www.lezec.cz. Tato forma propagace je v současné době velice nedostačující.

Statistiky jasně ukazují trend zvyšování objemu prodeje přes internet. Dle Českého statistického úřadu je vybavení domácností internetem zcela běžné.

Ze statistik je patrné, že právě v předmětu podnikání společnosti ALB forming s.r.o. došlo k nárůstu prodeje přes internet- položka Sportovní a kempinkové zboží a Potřeby pro domácnost.

Obr. č. 7: Statistika prodeje produktů přes internet



Zdroj: ČSÚ, *Analýza využití internetu v maloobchodě, 2014*

ČSÚ uvádí stabilní nárůst podniků obchodujících přes internet. [6]

4.3.2. Vnitropodnikové prostředí projektu

SW vybavení

Kancelářský balík MS Office 2010

Podnikový informační a ekonomický systém Helios ORANGE

Siemens CNC (autonomní na IS Helios)

OS Windows XP (klientské počítače)

Win SWR ESSENT 2012 (server)

HW vybavení

klientské počítače:

CPU PENTIUM 2,4 GHZ, 8 GB RAM, HDD 128 GB

CPU PENTIUM 2,4 GHZ, 4 GB RAM, HDD 80 GB

Server: CPU Pentium 3,2 GHZ, 8 GB RAM, HDD 256 GB

Firma má zakoupen informačním systémem Helios Orange. Ten je přítomen prakticky ve všech firemních procesech, je napojen jak na objednávky materiálu, výrobu (což je hlavní modul, je možné sledovat a plánovat výrobu v reálném čase) tak i skladové hospodářství.

Systémem HELIOS protéká velký tok informací. HELIOS umožňuje napojení systému na objednávky z e-shopu. Levnější, ale méně pohodlnou variantou je mechanické zadávání informací na základě objednávek přímo z e-shopu.

Informační systém je pravidelně aktualizován a je poskytována podpora ze strany jeho výrobce. Podnik má zakoupen celkem 16 modulů tohoto informačního systému. Pro celkový strategický cíl zvýšení tržeb bude důležité aby společnost vhodně vybrala, jakou variantu implementace na současný informační systém zvolí.

4.3.3. SWOT analýza

SWOT analýza bude zaměřena převážně na stránku informačních technologií. V návaznosti na vnější a vnitřní prostředí podniku podrobujeme analýze především

okolnosti týkající se projektu, necelé fungování a prostředí podniku. Jedná se o individuální zpracování.

Silné stránky tkví v tom, že společnost má k dispozici kvalitní software se širokou podporou. Servisní i konzultační. HELIOS orange je přítomen v mnoha, ne-li všech firemních procesech. Společnost má stabilní postavení na trhu, s kempinkovým nádobím, kde postrádá tuzemskou konkurenci. Díky implementovanému informačnímu systému existuje možnost přesně plánovat a agregovat informace o výrobě, skladu a dalších procesech. Společnost disponuje proškoleným personálem na správu tohoto systému.

Slabými stránkami jsou nulové zkušenosti s obchodováním přes internet. Z toho vyplívající tvorba e-shopu „na zelené louce“ a z ničeho. Dalším nedostatkem je nevyužití výrobních kapacit, bránící rozvoji společnosti. Nedostatkem je i zastaralá struktura vedení. Posledním je malý trh pro kempinkové nádoby v České republice.

Příležitostmi jsou potencionální velcí i malý odběratelé (internetový obchod se zaměřuje samozřejmě na ty malé). Existuje zde prostor pro spolupráci a expanzi do zahraničí přes stávající nadnárodní odběratele. Spolupráce se společností Decathlon spočívá především ve výrobě teflonových sad, takže prostor pro další kontrakty zde je. Další příležitostí je proniknutí do povědomí zákazníků i přes další sféry produkce zejména v oboru domácích potřeb, kuchyňského nádobí a například technických výlisků, se kterými společnost obchodovala v minulosti.

Do kvadrantu **hrozby** uvažujeme především dlouhodobě sílící tlak ze strany asijských výrobců a distributorů stejného nebo podobného zboží. Samozřejmostí je, že i tímto zbožím se obchoduje na českém internetu. Ze strany informačních technologií je společnost ohrožena fixními náklady ze strany dodavatele systému HELIOS při nezměněných tržbách. Další hrozbou je nejasná politika vlády o fungování elektronické evidenci tržeb, která by zřejmě vyvolala dodatečné náklady. Hrozbou je pokles poptávky po outdoorovém zboží a nasycení tohoto trhu. Stejně jako pokles obrátu peněz v internetovém obchodu nebo jeho snížení, což je vysoce nepravděpodobné, nicméně lze to za hrozbu považovat.

Obr. č. 8: SWOT analýza podniku

SWOT analýza	Silné stránky	Slabé stránky
		1. Kvalitní software a jeho široká podpora 2. Stabilní postavení dvacet let fungující značky 3. Proškolený personál na správu IS
Příležitosti	Využití příležitostí pro získání výhody:	Překonávat slabé stránky využitím příležitostí:
1. Růst podílu odvětví v internetovém obchodu 2. Prostor pro proniknutí do dalších odvětví 3. Růst přes stávající odběratele	Propagovat fungující značku v internetovém prostředí. Pomocí reklamy přelít do povědomí zákazníků další produkty, za podpory IS vytvořit stabilní prostředí pro e-shop	Pomocí stávajícího a dalších odvětví naplnit výrobní kapacity a v celé šíři uplatnit potenciál podniku, který je nyní soustředěn na malém trhu.
Hrozby	Odvrátit hrozby využitím silných stránek:	Minimalizování nevýhod a čelení hrozbám:
1. Sílicí tlak ze strany levnější konkurence 2. Nejasná politika vlády v evidenci tržeb 3. Pokles poptávky po outdoorovém zboží	Postavit obchod na českém, kvalitním zboží. Být připraven na změny v legislativě skrze dodavatele softwaru, který změny respektuje	Respektovat konkurenci a minimalizovat její vliv na prodej zboží společnosti. Být rezistentní vůči výkyvům v poptávce a inovovat.

Zdroj: *vlastní zpracování, 2015*

5. Logický rámec pro konkrétní projekt

Logický rámec bude představen od své nejnižší vrstvy směrem ke strategickému záměru. Logická rámcová matice je výchozím bodem pro zpracování struktury pracovních činností, časového plánu, plánu zdrojů a plánu nákladů.

5.1. Nultá úroveň logického rámce

Na „nulté“ úrovni je nejširší rámec projektu- tedy předběžné podmínky a to co projekt neřeší. V případě internetového obchodu jsou předběžnými podmínkami dostatek finančních zdrojů (v konkrétním vyjádření je to 80 tis. Kč) a souhlas vedení s přístupem k interním zdrojům firmy, které jsou velice důležité pro analytickou část projektu a stanovení cen.

Projekt nebude řešit napojení internetového obchodu do vnitropodnikových procesů a jeho napojení na ERP systém společnosti, kterým je HELIOS orange. Tento proces bude probíhat souběžně s projektem v jeho poslední fázi, není však rizikový, jelikož společnost HELIOS nabízí sama implementaci napojení internetového obchodu na svoje moduly. Společnost může fungovat i bez této implementace, avšak s tím, že je značně ztíženo plánování výroby, byť firma může prodávat ze zásob dokončené výroby. Pro plynulé fungování internetového obchodu je výrazně doporučena provázanost objednávkového systému se systémem HELIOS orange.

Obr. č. 9: Nultá úroveň logického rámce

Předmětem projektu není	Předběžné podmínky
Navázání internetového obchodu do systému HELIOS orange a s tím související změna plánování výroby ve společnosti.	Předběžnými podmínkami pro tento projekt je přístup k financím pro projekt a souhlas vedení podniku s poskytnutím informací

Zdroj: *vlastní zpracování, 2015*

5.2. První úroveň logického rámce – klíčové činnosti

Zde jsou vstupy v podobě činností, zdrojů a časového rámce, při jejichž splnění a za určitých dojde k naplnění dílčího cíle.

5.2.1. Soubor činností pro analytickou část

Analýza budoucí cenové politiky, marketingových nástrojů, webhostingových služeb. Koncept pro logistickou složku řetězce. Časový rámec pro tuto skupinu aktivit je 14 dní. Předpokladem pro výstup jsou potřebné materiály a rámcová představa o podobě portálu

Obr. č. 10: Soubor činností pro analytickou část

Hlavní skupiny činností, které ovlivňují výstupy	Zdroje	Časový rámec	Předpoklady
1.1. Cenová analýza 1.2. Analýzy marketingových nástrojů a webhostingových služeb 1.3. Analýza logistických a kurýrních služeb	1.1. 2 čld 1.2. 3 čld 1.3. 4 čld	1. 14 dní	ad 1. Zadavatel projektu má k dispozici potřebné materiály a představu o tom, a už přesně ví, v jaké šíři plánuje internetový obchod propagovat

Zdroj: *vlastní zpracování, 2015*

5.2.2. Soubor činností návrh technického řešení

Smyslem těchto činností je výběr vhodného dodavatele pro jednotlivé služby. Co se týče technického řešení, upřesňuje se, v jaké podobě bude realizováno. Bude-li to jen pronájem, bude-li naprogramován na zakázku nebo bude využita možnost volně dostupných služeb. Předpokladem pro naplnění dílčího cíle vycházejícího z dokončení aktivit č. 3 je vyhledání vhodného dodavatele.

Obr. č. 11: Soubor činností pro návrh technického a grafického řešení

Hlavní skupiny činností, které ovlivňují výstupy	Zdroje	Časový rámec	Předpoklady
2.1. Upřesnění funkcionality 2.2. Upřesnění požadavků na řešení 2.3. Výběr dodavatele technického řešení 2.4. Návrh grafického řešení	2.1. 2 čld 2.2. 5 čld 2.3. 14 čld 2.4. 12 čld + 4 tis. Kč	2. 19 dnů	Ad 2. Na trhu je dodavatel schopný splnit požadavky, stejně jako schopný web-designér s časovými dispozicemi.

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

5.2.3. Soubor činností pro realizaci hrubé kostry portálu

Soubor činností pod číslem 3 povede k vytvoření betaverze webu. Vyřešení kurýrních služeb a samozřejmě bude připraven hosting pro internetový obchod. Tento soubor činností je základním kamenem pro internetový obchod v jeho technické podobě. Tento fakt odráží jak finanční tak časová náročnost.

Předpokladem je:

- Dodržení termínů a rozpočtu ze strany dodavatele
- Stabilní fungování webu
- Vyřešena otázka platebního styku (PayPal atd.)

Obr. č. 12: Soubor činností směřujících k vytvoření hrubé kostry portálu

Hlavní skupiny činností, které ovlivňují výstupy	Zdroje	Časový rámec	Předpoklady
3.1. Zprovoznění kurýrních služeb 3.2. Realizace webhostingových služeb 3.3. Realizace technického řešení 3.4. Vizualizace a copywriting 3.5. Řešení a realizace platebního styku	3.1. 5 čld 3.2. 5 čld + 2 tis. Kč 3.3. 25 čld + 40 tis. Kč 3.4. 8 čld + 6 tis. Kč 3.5. 5 čld	3. 38 dní	Ad 3. Naplnění databáze, její synchronizace a umístění na web proběhne ve stanoveném časovém rámci. Stránky obchodu jsou přístupné a stabilně fungují. Jsou nafocené produkty a popisky k nim jsou již také hotové. Je vyřešena problematika platebního styku a možnosti platebního styku jsou zaneseny na stránkách.

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

5.2.4. Soubor činností vedoucích k propagaci portálu

Výstupem vykonání souboru činností pod číslem 4 je již internetový obchod, který je napojen na různé nástroje pro propagaci, správu statistik, srovnáče zboží a slevové portály. Předpokladem pro požadovaný výstup je již funkční betaverze z předchozího bloku činností, dále jsou to založené (a zaplacené) účty na službách sklik a AdWords.

Založení účtu v aplikaci Google Analytics. A nakonec založení účtu na největší sociální síti Facebook.

Obr. č. 13: Soubor činností pro zprovoznění propagace

Hlavní skupiny činností, které ovlivňují výstupy	Zdroje	Časový rámec	Předpoklady
4.1. Zprovoznění Google analytics	4.4. 10 čld + 5 tis. Kč	4. 15 dní	Ad 4. Hlavním předpokladem je spuštěná betaverze, na kterou se postupně nanáší propagační nástroje. Lze spustit Google analytics pro sledování, Google AdWords a Sklik účty pro PPC propagaci. SEO konzultant a zadavatel projektu se shodli na podmínkách smlouvy.
4.2. Zahájení SEO propagace	4.5. 1 čld + 2 tis. Kč		
4.3. Spárování se srovnáči zboží	4.6. 1 čld + 2 tis. Kč		
4.4. Zahájení Pay Per Click propagace			
4.5. Umístění na slevové portály			
4.6. Zahájení Kampaně na Facebooku			

Zdroj: vlastní zpracování; 2015

5.2.5. Soubor činností testující portálu

Soubor činností pod číslem 5 je testováním internetového portálu z hlediska funkcionality, dostupnosti a toho, jak se portál jeví přehledný respondentům.

Výstupem této fáze je portál, který je již plně funkční, připraven k reálnému obchodování.

Předpokladem pro cílový stav je zejména alfaverze, která je výstupem aktivit činností pod číslem 4. Dále je to dostatečné množství respondentů a opět časové dispozice externího IT specialisty, který vyzkouší dostupnost serveru. Proběhne sepsání obchodního a reklamačního řádu, aby byl portál připraven na ostrý provoz.

Obr. č. 14: Soubor činností testující portál v logickém rámci

Hlavní skupiny činností, které ovlivňují výstupy	Zdroje	Časový rámec	Předpoklady
5.1 Test funkcionality	5.1. 1 čld	5. 7 dní	Ad 5. Jsou k dispozici funkční servery. E-shop již běží. Dostatek respondentů se svolilo k testu přehlednosti. Funkce e-shopu reagují přesně tak, jak bylo zadáno.
5.2 Test HW	5.2. 4 čld + 3 tis. Kč		
5.3 Test přehlednosti	5.3. 7 čld + 5 tis. Kč		
5.4. Obchodní a reklamační řád	5.4. 4 čld		

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

5.3. Druhá úroveň logického rámce

Na této úrovni sledujeme již postupné cíle projektu, ze kterých v časovém plánu vzejdou milníky projektu. Číslo u cíle vždy značí, výstupem jakých aktivit je cíl výstupem. Struktura je k nahlédnutí v příloze A z důvodů přehlednosti a čitelnosti.

Pro **soubor činností s číslem 1** je výstupem **jasná cenová politika** ve smyslu kompletní databáze cen za produkty. Dále **vyprofilování požadavků na dodavatele**, podle kterých budou dodavatelé služeb vyhledávání a oslovování.

- **Prostředky pro ověření:** Informační systém podniku, kde je umístěna databáze, komunikační kanály, na kterých je dohledatelné oslovování dodavatelů s předběžnými požadavky.

Pro **soubor činností s číslem 2** jsou výstupem uzavřené dohody s dodavateli služeb. Ukazatelem je vypracovaný a schválený **poptávkový dokument schválený k datu 14.8.2015**, který je k dohledání v IS podniku. Prostředky pro ověření jsou shodné jako v předchozím případě.

Soubor činností s číslem 3 vyprodukuje betaverzi, tedy čistě jen portál, nenapojený na žádné propagační nástroje. Funkční ve smyslu, že všechny úrovně webu jsou na sobě navázané, vizuální stránka webu je již kompletní a nanesená na portál. Popisky produktu jsou hotové, stejně jako jejich fotky. **Ukazatelem je datum 07.10.2015.**

- **Prostředek pro ověření** je v tomto datu je portál dostupný z více zařízení a v jinou denní dobu.

Soubor aktivit číslo 4 zpřístupní portál pro vyhledávače, srovnávače a slevové portály. Dále je napojen na googleanalytics a existuje facebookový profil portálu. Tento stav lze nazvat **alfaverzí portálu, dostupnou k datu 28. 10. 2015**

- **Prostředky k ověření:** jsou shodné jako v minulém případě. Dále je možné e-shop na předních příčkách vyhledávačů. Například do 5. místa při zadání spojení kempinkové nádoby a podobně, do 10. Místa při zadání spojení kuchyňské nádoby, jídlonosiče, mlékovary a podobně.

Soubor aktivit číslo 5 je finální fází, ve které probíhá testování. Po této fázi lze e-shop považovat za funkční. Ukazatelem **funkčnosti bude konverzní poměr (poměr mezi počtem objednávek a počtem návštěv).**[6]Dále lze dohledat úspěšnost reklamy

vzhledem ke konverzi. Tato účinnost se počítá poměrem ceny za prokliknutí (stanovená z pay per click propagace) a konverzního poměru [6]

- **Prostředky pro ověření:** účet u googleanalytics, statistiky prodeje

5.4. Třetí úroveň logického rámce

Cíle projektu, stejně jako jejich ukazatele jsou zmíněny výše. Tyto údaje se budou dohledávat ve zdrojích jako je účetní uzávěrka, v nástroji Google Analytics a vnitropodnikové statistiky prodeje.

- **Předpoklady pro naplnění strategického záměru** již leží částečně mimo projekt. Bude důležité inovovat výrobky. Konverzní poměr se ustálí na hladině 10%. Například ze 100 návštěv bude každá 10. návštěva objednávkou zboží. Při průměrné ceně produktu 400 Kč to znamená tržby 4.000 Kč (400 * 10). Pro dosažení cíle – zvýšení tržeb o 3% (o 325.194 Kč) je to 812 objednávek za rok. A že při konverzním poměru 10% se stránky zobrazí 8.120 krát za rok.

Obr. č. 15: Cíle projektu z pohledu logického rámce

<i>Cíl</i>	<i>Ukazatele</i>	<i>Zdroje a prostředky pro ověření</i>	<i>Předpoklady</i>
Zvýšený počet odběratelů Větší viditelnost firmy na internetu Zvýšené tržby společnosti	Zvýšení tržeb za vlastní výrobky o 3% Vyšší pozice ve vyhledávacích	Analýza Cash Flow Výkaz zisku a ztrát Google Analytics	Produkty budou stále atraktivní pro spotřebitele. Konverzní poměr se zastaví na požadované výši tak, aby bylo možné sledovat zvýšení zisku.

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

5.5. Čtvrtá úroveň logického rámce

Strategický záměr úzce souvisí s tím, co bylo nastíněno ve SWOT analýze. Tedy, že je nutné zvýšit efektivitu vyšším využitím výrobních kapacit- tato skutečnost se odrazí ve zvýšení čistého zisku - náklady na mzdy porostou podproporcionálně vzhledem k tržbám. Nynější výroba je při stávající kapacitě neefektivní a zaměstnanci se platí stejně i při nevyužití jejich práce.

Nižší závislost se odrazí zejména ve zvýšení prodeje do maloobchodu a přímému zákazníkovi. A prodej výrobků z jiného než dominantního odvětví se odrazí na zvýšení podílu nedominantní produkce (tedy technických výlisků a kuchyňských potřeb).

Obr. č. 16: Strategický záměr projektu a jeho ukazatele

Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje a prostředky pro ověření
<p>Vyšší nezávislost na velkoobdobětelých</p> <p>Vyšší využití kapacit</p> <p>Prodej výrobků z jiného než dominantního odvětví</p>	<p>Maloodběratelé tvoří 25% z celkového obratu (místo nynějších 20% v tuzemsku)</p> <p>Zvýšení čistého zisku o 0,2% vzhledem k předcházejícímu období</p> <p>Zvýšení podílu prodeje kuchyňských potřeb a vylisků o 15% vzhledem k předcházejícímu období</p>	<p>Účetní uzávěrka</p> <p>Statistiky prodeje</p> <p>Obchodní statistika</p> <p>Skladová inventura</p>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Celkový logický rámec je zpracován v Excelu a je umístěn jako příloha A bakalářské práce.

6. Plány pro konkrétní projekt

6.1. Hierarchická struktura pracovních činností WBS

Na základě cíle projektu- vytvoření e-shopu je WBS zpracována metodou TOP-BOTTOM, tedy rozkladu ze shora.

WBS matice se odvíjí od klíčových činností, zanesených v logické rámcové matici projektu a dále rozvíjí úkony s nimi spojené. Výstupem druhé vrstvy je vždy dílčí cíl, vedoucí k cíli celého projektu. Opět analogicky s logickou rámcovou maticí. Vizuální podoba WBS je k nahlédnutí v příloze B ke kvalifikační práci.

6.1.1. Analytická část projektu

V analytické části je nutné splnit všechny činnosti vedoucí k vypracování cenové databáze a seznamu dodavatelů jednotlivých služeb

- Analyzovat ceny jak u konkurence tak u současných dodavatelů
- Zanalyzovat, jakým způsobem zpřístupnit platby pro budoucí klienty
- Zanalyzovat možnosti a udělat přehled o marketingových nástrojích a cílové skupině
- Zanalyzovat, jakými kurýrními službami bude e-shop disponovat. Nebude možné využít současnou logistickou síť? DHL? Česká pošta? Agregované služby typu balikobot.cz?

Výstupem této části je jasná cenová politika a vyprofilování požadavků, s databází cen a oslovení dodavatelů.

6.1.2. Návrh technického řešení

V této části se rozhodne, jakou podobu bude internetový obchod mít, po technické stránce.

- Dojde k upřesnění popřípadě rozšíření požadavků na funkcionalitu.
- Upřesní se, jaké bude technické jádro e-shopu. pronájem serveru, domény i databáze s vlastním naplněním? Oslovení IT specialisty, který celou databázi navrhne sám? Využití jedné z tisíce šablon dostupné na internetu zadarmo?
- S tím souvisí výběr dodavatele těchto služeb. Dojde ke studování referencí, předložení požadavků a hlavně vyjednávání. Musí být také jasně specifikovány požadavky na HW aby bylo možné se podle nich zařídit (využít stávající server nebo pronájem dedikovaného?).
- Proběhne tvorba grafického návrhu. Toto zřejmě obstará „dvorní“ grafik společnosti, který zpracovává katalogy i stránky společnosti www.alb.cz

Výstupem jsou kontrakty s dodavateli technického řešení a grafický návrh.

6.1.3. Realizační fáze

Tato fáze bude mít za úkol realizovat portál jako takový, tedy nenapojený na propagační, srovnávací a statistické nástroje pro sledování návštěvnosti (tedy Google analytics).

- Dojde ke kontaktu vybraných dodavatelů kurýrních služeb
- Zprovozní se webhosting a doména, popřípadě pronajatý server
- Dodavatel technického řešení zpracuje architekturu webu, naprogramuje databázi
- Proběhne focení produktů pro e-shop, sepsání popisků (ČJ a SJ)
- Bude zpřístupněn platební styk pro budoucí zákazníky

Výstupem je betaverze portálu. Nenapojená na propagační nástroje

6.1.4. Organizace propagace portálu

Na portál se nyní napojí nástroje pro sledování, nástroje pro optimalizaci ve vyhledávání (SEO), zpřístupnění proklikávací reklamy AdWords a Sklik.

- Registrace Google Analytics, Sklik, AdWords a na sociální síti facebook
- Nahrána databáze produktů na srovnávače zboží (Heureka, Zbozi.cz).
- Důležitým krokem bude výběr a realizace SEO kampaně, na základě dodavatele SEO služeb podkladem opět budou reference a cenové možnosti.
- Stejný proces je plánován i pro PPC propagaci, která bude probíhat právě přes účty na AdWords a Sklik. Obchod bude registrován, na slevové portály. Alespoň v záběhu budou probíhat slevové akce, aby se web dostal do povědomí.

Je možné, že zadavatel projektu zvolí, po důkladném zjištění, agregovanou variantu. Tzn.: SEO a PPC služby zajistí dodavatel technického řešení. Tato možnost se často objevuje v nabídkách dodavatelů.

Výstupem, jak již bylo zmíněno, je funkční internetový portál.

6.1.5. Testovací fáze

Tato fáze je již kontrolou předešlých kroků. V této fázi proběhne test funkcionalit (vizuální zobrazení, proklikávání jednotlivých položek, test objednávek zboží atd.).

Dále test přehlednosti- tento test bude spočívat v tom, že respondenti budou dotazováni ohledně přehlednosti, grafického zpracování atd. Přibližný počet respondentů je 50.,-

Poslední test se bude týkat zátěže HW. Tento test provede opět IT externista. Budou sepsány obchodní řád a reklamační řád, zadavatelem projektu a jeho vlastními zdroji.

Po této fázi je již e-shop plně funkční.

Produkt projektu bude již jen monitorován pro vyhodnocení výsledků. V potaz již připadají jen další investice do SEO a PPC, bude-li zapotřebí.

6.2. Časový plán projektu

Časový rámec samotného projektu činí 93 dny. Projekt je naplánován od 2.7.2015 do 12.11.2015. Po tomto datu se bude produkt projektu nadále monitorovat a vyhodnocovat. Konec této činnosti by měl nastat 31.1.2016, avšak je možné, že se konec této činnosti posune o pár měsíců, až půl roku, díky sezónnosti nabízeného zboží.

Interní procesy společnosti (například cenová analýza) vznikaly odhadem zpracovatele kvalifikační práce a jednatele společnosti ALB forming s.r.o. a Jan Janouška, který má s vytvářením portálů, zejména jejich grafické podoby zkušenosti ze společnosti R-Studio.

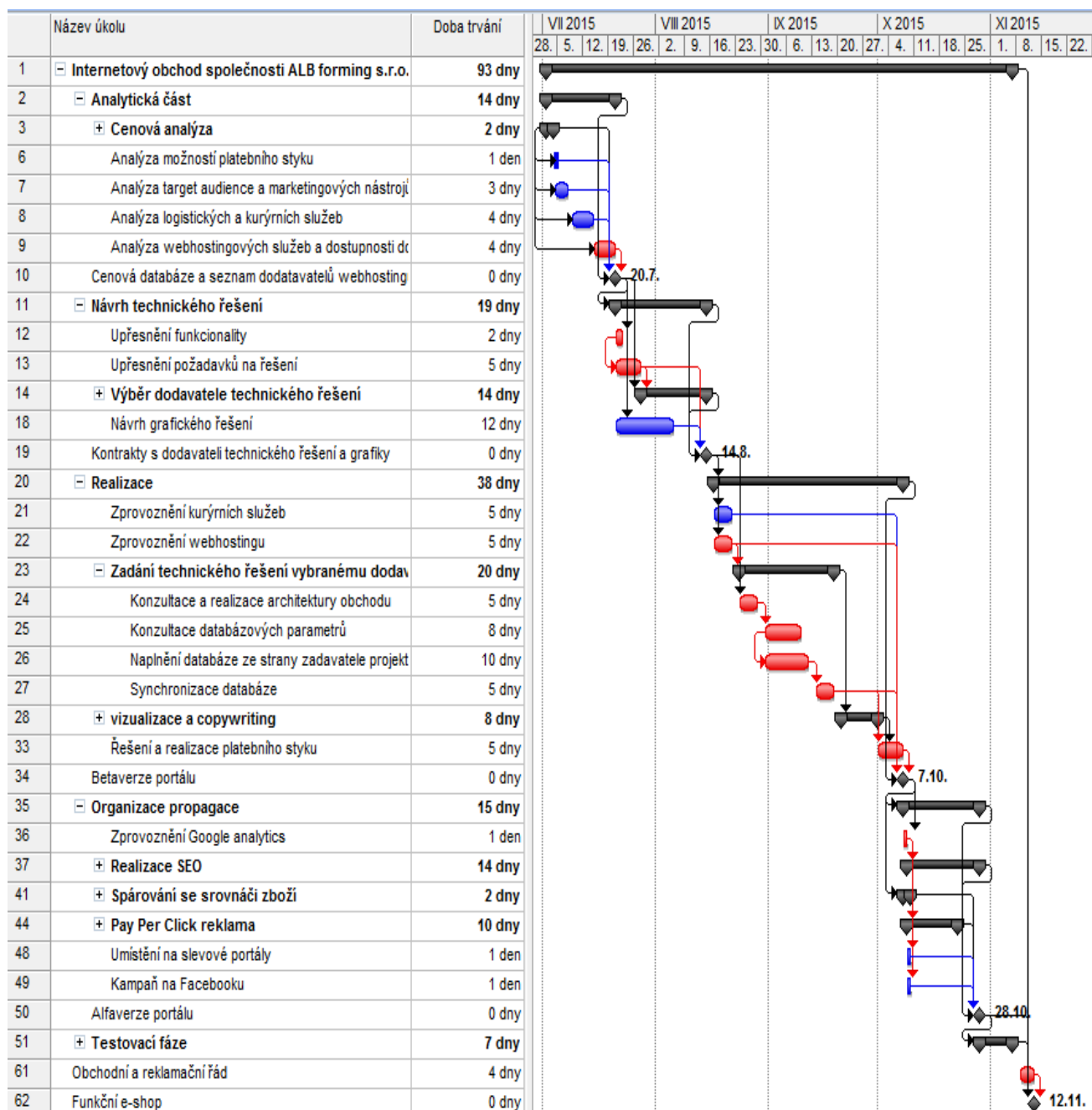
Je důležité zmínit, že samotná realizace struktury internetové obchodu z hlediska naprogramování příslušné databáze, její naplnění a umístění na web zabere nejvíce času a z hlediska časového je nejvíce riziková neboť závisí na subdodavateli. Z toho důvodu je důležité vybrat společnost s nejlepšími referencemi a je zde stanovena rezerva, činící 14 dní (není zobrazena v Ganttově diagramu). Tzn. že by se konec vývoje produktu projektu posunul až na **26. 11. 2015**. (Proporciálně by došlo k posunutí všech milníků tedy dílčích cílů projektu). Rezerva by mohla být klidně delší, za předpokladu, že by projekt probíhal mimo sezónu. Ale lze uvažovat, že vánoce roku 2015 by mohli být pro projektový produkt dobrou zatěžkávací zkouškou a příznivým příslibem finančního výnosu.

Z hlediska logických vazeb mezi jednotlivými činnostmi stojí za zmínku, že naprostá většina činností je svázána vazbou FINISH-START, pouze v analytické části jsou činnosti paralelní, to znamená, že mohou být svázány vazbou START-START jelikož mohou být zpracovány více osobami nebo spolu do jisté míry souvisí. To samé platí i pro činnosti upřesnění požadavků na technické řešení a upřesnění funkcionality.

Celý harmonogram je zpracován v MS Project 2007 a je dostupný v příloze C, kompletní Ganttův diagram pak v příloze D

Kritická cesta projektu obsahuje většinu projektových činností. Činnosti neležící na kritické jsou v tomto případě většinou činnosti, které obstará grafik a programátor. (Vizualizace, focení atd.), nebo interní zaměstnanec společnosti. (Zprovoznění kurýrních služeb, PPC reklama).

Obr. č. 17.: Ganttův diagram projektu



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

6.3. Plán nákladů a plán zdrojů

Plán zdrojů je víceméně daný finančními dispozicemi pro projekt. Projekt má z rozpočtu společnosti uvolněno 80 tisíc Kč.

Většinu aktivit provádí přidělený zaměstnanec společnosti- zejména pro analytickou část, dále pro upřesnění funkcionalit systému, zprovoznění kurýrních služeb a uzavírání smlouvy s dodavatelem jménem společnosti. Tento zaměstnanec je placen společností a bude mu tedy přidělena agenda pro projekt, z důvodu jeho nevytížení mimo sezonu. Náklady na jeho práci nespádají pod projekt.

Dalším zdrojem pro projekt je autor této práce, který bude konat bezplatně a v dobré víře bude poskytovat informace ohledně sběru informací o dodavatelích jednotlivých služeb atd.

Uvažuje se o překladu produktů do slovenštiny, na což by byl najat další externí pracovník.

Posledním personálním zdrojem je externí grafik a programátor. Tento zdroj obstarává činnosti jako grafický návrh, vizualizace webu, naplnění databáze a její zprovoznění.

Důležitým zdrojem pro projekt jsou dodávky subdodavatelů, které jsou financovány z projektového rozpočtu. Mezi dodávky patří především zprovoznění webhostingových služeb, realizace architektury obchodu, naprogramování databáze obchodu a její naplnění.

6.3.1. Analytická část a náklady

V analytické části je struktura nákladů poměrně jasná. Cenovou analýzu provádí zaměstnanec společnosti, kterému je přidělena práce pro oblast cenové analýzy a logistických a kurýrních služeb. Tento zaměstnanec je vyplácen mzdou od svého zaměstnavatele, nikoliv z finančních zdrojů určených pro projekt. Zbytek analýz zpracovává autor práce. Uvažovanými náklady mohou být jen náklady obětované příležitosti neboť zaměstnanec společnosti nemůže participovat na chodu společnosti. Ten je však mimo sezonu minimální.

6.3.2. Návrh technického řešení a náklady

V části kdy probíhá návrh technického řešení jsou náklady stanoveny zejména pro návrh grafického řešení. Toto řešení zpracovává externí grafik respektive webdesignér. Za návrh grafického řešení je předběžně účtována částka **4 000,- Kč**.

6.3.3. Realizace portálu a náklady

Pro část realizace jsou již náklady více strukturované. Tato část projektu zároveň vyznačuje určitou míru agility, vzhledem k tomu, že z velké části je projekt závislý na schopnostech dodavatelů.

- Náklady na pronájem prostoru na internetu **2.000 Kč**. [7][8][9]
- Zprovoznění kurýrních služeb samo o sobě žádné náklady nenese. Kurýrní služby vytvářejí náklady až při jednotlivých objednávkách.
- Pro realizace architektury portálu bude vybrán dodavatel na základě bližší dohody a specifikace. Ceny poskytovatelů požadovaných služeb se pohybují od **14.990 Kč[13]** do statisíců, podle náročnosti na řešení. Limit pro tuto činnost je **40.000 Kč**. Nutno podotknout, že téměř každý z těchto poskytovatelů zahrnuje do své služby propagaci na internetu – optimalizaci ve vyhledávacích a napojení na PPC nástroje a synchronizaci s databází ve srovnávacích zboží (Heureka a Zboží.cz). Díky tomu by v projektu mohli činnosti, které jsou připraveny až na pozdější část, běžet paralelně pod správou dodavatele, čímž by se projekt výrazně zrychlil, zřejmě i za ušetření finančních zdrojů neboť by se zdroje určené pro realizaci agregovali se zdroji určenými pro SEO a PPC, jakožto i zdroji určenými pro import dat do srovnávačů zboží. Nevýhodou tohoto kroku ve fázi plánování je, že opět vnáší do projektu jistou míru agility.
- Pro soubor činností vizualizace a copywriting je předpokládána výše nákladů **6 000,- Kč**. Tato částka obsahuje zejména grafické práce webdesignéra a překlad popisku produktů do slovenštiny. Tato částka je rozdělená v poměru **4 000,- grafická část a 2 000,- překlad produktů**. Popisky produktů a focení produktů obstará interní zaměstnanec společnosti respektive autor práce.

6.3.4. Organizace propagování a náklady

- Zřízení účtu v googleanalytics je zdarma.
- PPC a SEO služby se nabízejí opětspolu. Konzultace se provádějí dle hodiny. Hodinová sazba se pohybuje od **700 Kč [10]**výše. Například až k **1.800 Kč [11]** (Uvažuje se o 3 hodinách konzultací a analýz klíčových slov).

- Import do databází heuréka je zdarma nebo placený (opět s podporou PPC) Počítá se s investicí **1.000 Kč** (50% pro heuréka.cz a 50% pro zboží.cz).[12]
- Kampaň na facebooku, počítá s investicí **2.000 Kč**

6.3.5. Testovací fáze a náklady

- Test funkcionalit proběhne pouze vizuálně
- Test HW obstará sama společnost, která portál vytvoří nebo Jan Janoušek, popřípadě externí IT technik. Je vyhrazeno **3.000 Kč**. Je možné, že se takovýto test vzhledem k velikosti portálu neuskuteční
- Test přehlednosti proběhne za pomoci 50ti osob. Tento test bude spočívat v jednoduchém dotazníku a každě osobě bude nabídnuta odměna 100 Kč. Dohromady tedy **5.000 Kč**.

6.3.6. Celkový rozpočet projektu

Celkový rozpočet projektu je tvořen sumou položek pro jednotlivé činnosti. Jeho struktura je poměrně flexibilní. Ceny se ustálí až po jednotlivých nabídkách zpracovaných jednotlivými dodavateli, agenturami. Tato skutečnost vyplývá z toho, že se projekt nachází v počátcích svého životního cyklu. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, jedná se pouze o koncept, který může být změněn a slouží především pro představu. Můžeme však s jistotou tvrdit, že hodnotu 80.000Kč by přesáhnout neměl. Nepřímé náklady v tuto chvíli nelze se žádnou přesností určit. Pro internetový portál lze uvažovat náklady jako energie v prostorách pro expedici, režijní mzda řídicích osob, opotřebení výpočetní techniky atd.

Tab. č. 1: Rozpočet projektu

Položka	Cena	Poznámka
Webhosting + doména .eu	2 000 ,-	
Návrh grafického řešení	4 000,-	
Realizace portálového prostředí	15 000 – 40 000,-	Záleží na upřesnění funkcionality a referencích dodavatele.

Realizace grafického řešení	4 000,-	
Překlad webu do SJ	2 000,-	Opět někdo z blízkých
PPC	7 500,-	Polovina z rozpočtu SEO + PPC
SEO	7 500,-	1250 konzultace (průměr z horní a dolní hranice) *2 + Investice do kampaně
Srovnávače zboží	500,- + 500,-	Heureka+zboží.cz – bude-li uváženo za vhodné
Kampaň na facebook.com	2 000,-	
Test HW	Do 3 000,-	Může probíhat konzultací s externím IT.
Test přehlednosti	Do 5 000,-	Oslovení přátel, známých. Odměna 100, bude-li požadována.

Zdroj: vlastní zpracování

Dolní hranice nákladů je **47 000 Kč**. Došlo-li by k této extrémní variantě, doporučuje se vynaložit část zbylých prostředků do propagace portálu.

Horní hranice je **78 000 Kč**. Došlo-li by k této extrémní variantě, opět se zadavateli projektu doporučuje investovat zbylé prostředky do propagace portálu.

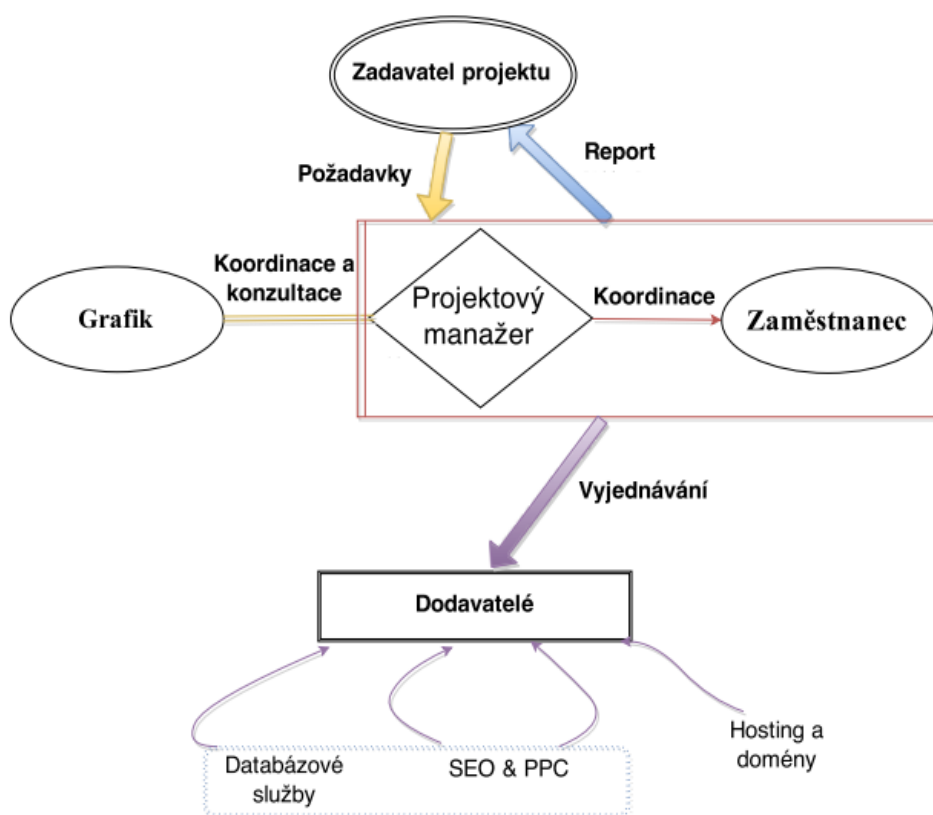
6.4. Plán komunikace

Zainteresanými stranami v tomto projektu jsou:

- Zadavatel projektu společnost ALB forming s.r.o.
- Projektový manažer a zaměstnanec společnosti. Dohromady vystupují jako projektový team

- Grafik. Jímž zřejmě bude dlouholetý poskytovatel grafických služeb pro zadavatele projektu.
- Dodavatelé. To znamená hostingu, databází a architektury, SEO a PPC konzultanti

Obr. č. 18: Schéma plánu komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Na úrovni zadavatel-projektový team dochází ke vznášení a upřesňování požadavků zadavatelem projektu

Mezi dodavateli a projektovým teamem dochází k vyjednávání. Je možné, že databázové služby, SEO a PPC budou jedni a ti samý dodavatelé.

Mezi grafikem a projektovým teamem probíhá konzultace ohledně podoby portálu a koordinace prací.

Překlad do slovenštiny neuvažujeme stejně jako respondenty pro test přehlednosti. Důvodem je neformální komunikace (bude se jednat o známé nebo blízké osoby dodavatele a projektového manažera.

6.5. Analýza a hodnocení rizik

Pro identifikaci rizik a jejich dopadu byla stanovena škála pravděpodobnosti: **velmi malá-malá-střední- vysoká- velmi vysoká**. Dále škála dopadu: **malý- střední- velký - kritický**. Na základě projektového okolí (kompletně nový e-shop, nulové zkušenosti s obchodováním na internetu, internetový obchod je spíše příležitostí atd.) byla identifikována následující rizika za pomoci kvalitativní analýzy.

- **R1= Nízká průměrná útrata zákazníka** – Riziko slabé průměrné útraty souvisí s tím, že zákazník si v obchodě kupuje pouze zboží s nízkou cenou. Jeho vliv na cíl projektu je, že snižuje tržbu a konverzní poměr internetového obchodu. Jedná se o externí riziko (jsou zde vlivy trhu).

Pravděpodobnost: Velmi vysoká – Začínající e-shop s nulovou konverzí. Velká konkurence levnějšího zboží z Asie na podobných portálech.

Dopad: Velký - ohrožuje projektový cíl – zvýšit tržby. Zvyšuje cenu reklamy placené za kliknutí.

Ošetření rizika: Zmírnění dopadu – lze zmírnit především zobrazováním alternativního a dražšího zboží (jedna z funkcí pro e-shop), nabízením levnějšího zboží s dražším v páru a vyzdvihováním výhod alternativního dražšího zboží v popiskách.

- **R2= Slabá návštěvnost** – Riziko slabé návštěvnosti portálu souvisí s nedostatečnou propagací ve vyhledávacích a srovnávacích zboží. Není jisté, jak se počáteční investice do propagace projeví. Jedná se o externí riziko, opět díky vlivům trhu.

Pravděpodobnost: Velmi vysoká- propagace se bude rozbíhat, není jasný dopad investic na propagaci.

Dopad: Kritický – jednoduše- nevidí-li zákazník produkty, nemůže si je zakoupit.

Ošetření: Zmírnění dopadu – Po vytvoření produktu projektu a na základě monitorování další investice do propagace ve vyhledávacích, reklamy za kliknutí (tedy

SEO a PPC konzultace a analýzy). Uvažovaná částka záleží na celkové ceně projektu spolu s vyhodnocením počáteční investice po zaběhnutí e-shopu.

- **R3= Nedostatečná distribuce zboží zákazníkovi** – Zboží se k zákazníkovi nedostane, dostane se zpožděním, poškozené nebo úplně jiný produkt. Může se jednat jak o externí riziko – z hlediska přepravce zboží tak o interní technické riziko- z hlediska špatného plánování nebo expedice.

Pravděpodobnost: Střední – vzhledem k rozšíření kurýrních služeb a rozmachu internetového obchodu, je dle autora práce již poměrně rozvinutá oblast. Společnost má zkušenosti s expedicí zboží. Ovšem při složitějších procesech jako je expedice zde riziko existuje.

Dopad: Střední – ohrožuje opět tržby. Odradí stávající zákazníky. Existuje riziko negativních referencí.

Ošetření: Přijmutí rizika nebo přenesení. Přijmutí ze strany společnosti a pokrytí interní stránku rizika. Pojistit se proti riziku vhodným kontraktem s příslušnou kurýrní společností (náhrada škody, zpětné vyplacení peněz zákazníkovi).

R4= Výpadky serveru – Server je nedostupný, selhává webhosting, zákazník ani nikdo jiný nemá přístup na portál. Jedná se o riziko externí, neboť záleží na poskytovateli hostingu.

Pravděpodobnost: Malá – jedná se o poměrně vyspělou oblast informačních technologií. Internetový obchod v počáteční podobě ani zdaleka nebude lákat stovky uživatelů najednou

Dopad: Střední- potenciální zákazník by si jistě raději „zašel“ nakoupit ke konkurenci. Dopad by mohl přerůst, kdyby se jednalo o dlouhodobý výpadek serveru.

Ošetření: Přesunutí rizika na poskytovatele serveru (výše zmínění potenciální poskytovatelé sami nabízejí možnost slevy při výpadcích). Pořízení nového nebo využití stávajícího serveru společnosti jako rezervy.

R5= Pokles objemu peněz v odvětví – Dominantní odvětví je hodně závislé na počasí, zároveň bude generovat, alespoň zezáчатку příjem, který se může investovat do budoucí propagace nedominantního odvětví produkce.

Pravděpodobnost: Malá - Neexistuje, že by bylo po celou sezónu počasí, které by zapříčinilo aby se alespoň nějaké zboží neprodalo.

Dopad: Střední- kdyby nastala tato situace, na trhu by vznikly silné konkurenční tlaky, které by zřejmě dopadli lépe pro výrobce s větším obratem.

Ošetření: Přijmutí rizika. Externí povaha rizika neumožňuje žádné opatření.

6.5.1. Mapa rizik

Následující mapa rizik nabízí komplexní pohled na rizika. V akutní části se nacházejí rovnou dvě rizika, která jdou vlastně ruku v ruce- slabá návštěvnost nepřímo implikuje nízkou průměrnou útratu. Díky tomuto pohledu na věc budou doporučeny další investice do propagace na internetu, neboť ta především pomůže redukovat nebo úplně předejít negativnímu dopadu rizik na projekt.

Odstíny modré dedikují závažnost rizika, směrem k červené barvě, která uvádí nejvýznamnější riziko.

Obr. č. 19: Mapa rizik

ppst	Velmi vysoká			R1	R2
	Vysoká				
	Střední		R3		
	Malá		R5, R4		
		Malý	Střední	Velký	Kritický
		Dopad			

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

7. Hodnocení významu jednotlivých plánů pro projekt

Jednotlivé plány, tak jak byly zpracovány, představují ucelený pohled na to, jakým způsobem bude projekt probíhat a jaká rizik mohou projekt ohrozit.

Největší míru variability a nejistoty vykazuje plán nákladů, vzhledem k nejasnému způsobu realizace internetového portálu. Tuto variabilitu přímo ovlivní návrh realizace, který prakticky eliminuje prvek nejistoty a uvádí na pravou míru to, co je v plánu projektu neznámou.

Časový plán vykazuje o něco menší nejistotu, ve smyslu ohrožení pro projekt neboť se zdá, že jedinou podmínkou je zavedení e-shopu do vánoc roku 2015.

Plán komunikace a plán rizik tvoří podklady pro řešení případných nedorozumění a krizí projektu.

Variantou, která vzhledem k rozsahu a dostupnosti informací k bakalářské práci bohužel možná nebyla, by mohlo být zpracování alternativních plánů pro jednotlivé možnosti, zejména v realizační fázi, kdy nyní není jasné, jaký dodavatel zpracuje kterou agendu. Došlo-li by například k tomu, že dodavatel e-shopu zpracuje také SEO a PPC kampaň pak by došlo ke zkrácení doby celého projektu.

Jednotlivé plány se do velké míry odvíjely od LRM, který se odvíjel od SWOT analýzy. To jen potvrzuje důležitost předprojektových studií, zmíněných v teoretické práci.

Závěr

Díky teoretickým poznatkům byl zpracován jednodušší projekt na zavedení internetového portálu. Za pomoci jednotlivých nástrojů projektového plánování byl vytvořen faktický časový rámec, plán zdrojů a plán nákladů, které pomáhají konkretizovat vizi, která stála na počátku práce.

Jak již bylo řečeno ve zhodnocení, v kvalifikační práci požadovaného rozsahu bohužel není možno realizovat alternativní plány. Dalším možným rozšířením by mohlo být zhodnocení projektu například pomocí výpočtu čisté současné hodnoty. Tomuto rozšíření brání fakt, že nejsou v tuto chvíli jasné kalkulace nákladů na produkty, které bude portál nabízet, takže by opět muselo dojít k tvorbě jednotlivých scénářů, což se také neslučuje s požadovaným rozsahem kvalifikační práce.

Plánování projektů ve středních a malých projektech, pokud existuje, sebou nese jistá specifika, zejména co se týče finančních a personálních zdrojů. To lze pozorovat i v mé kvalifikační práci na projektovém teamu.

Z literatury a pro praktické použití si nejvíce cením publikace Ing. Svozilové, která vyčerpávajícím způsobem hodnotí například rozpočet projektu.

Pro samotnou tvorbu portálu je kvalifikační práce jakousi předprojektovou studií a studií proveditelnosti v jednom. Zásadní pro budoucnost projektu bude, jak se jednotlivé komponenty plánu podaří řídit a koordinovat, jakou hmatatelnou podobu dostanou náklady na realizaci a zdali firma od záměru projekt uskutečnit neustoupí.

Velice přínosné nejen pro projekt může být zpracované okolí projektu a SWOT analýza, která byla rozpracována do hlubší podoby. Je nyní pouze na účastnících projektu, jak se chopí svých rolí a jestli dokáží internetový portál v dané prostředí zrealizovat.

Seznam zkratek

Viz.	Odkaz na jinou část práce
Tzv.	Takzvaný, takzvaně
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
Obr.	Obrázek
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
WBS	WorkBreakdownStructure
PBS	ProductBreakdownStructure
LRM	Logická Rámcová Matice
Atd.	a tak dále
SEO	Search Engine Optimization, Optimalizace webu pro vyhledávače
PPC	Pay Per Click, Reklama placená za kliknutí

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Projektový trojimperativ	16
Obr. č. 2: Podoba logické rámcové matice	19
Obr. č. 3: Logický rámec a jeho části	20
Obr. č. 4: Ganttův diagram	25
Obr. č. 5: Mapa rizik s kvadranty významu rizik	30
Obr. č. 6: Kempinková sada Everest- sada pro čtyři osoby	32
Obr. č. 7: Statistika prodeje produktů přes internet	35
Obr. č. 8: SWOT analýza podniku	38
Obr. č. 9: Nultá úroveň logického rámce	39
Obr. č. 10: Soubor činností pro analytickou část	39
Obr. č. 11: Soubor činností pro návrh technického a grafického řešení	40
Obr. č. 12: Soubor činností směřujících k vytvoření hrubé kostry portálu	40
Obr. č. 13: Soubor činností pro zprovoznění propagace	41
Obr. č. 14: Soubor činností testující portál v logickém rámci	41
Obr. č. 15: Cíle projektu z pohledu logického rámce	43
Obr. č. 16: Strategický záměr projektu a jeho ukazatele	44
Obr. č. 17.: Ganttův diagram projektu	48
Obr. č. 18: Schéma plánu komunikace	53
Obr. č. 19: Mapa rizik	56

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Celkový rozpočet projektu.....	51
---	----

Seznam použité literatury

Bibliografie

- [1]DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- [2]SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
- [3]SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, xiii, 389 s. ISBN 9788070439753.
- [4]DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 181 s.
- [5]SEDLÁK, Mirek a Petra MIKULÁŠKOVÁ. *Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 336 s. ISBN 978-80-251-3727-7.

Elektronické zdroje

- [6]Analýza využití internetu v maloobchodě. In: *Analýza využití internetu v maloobchodě* [online]. 2014 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/vyuziti-internetu-v-maloobchode-2013-17s3v33c9b>
- [7]Servery Active24 [online]. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <https://www.active24.cz/produkty-a-sluzby/servery>
- [8]Forpsiwebhosting [online]. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.forpsi.com/webhosting/>
- [9]Cesky-hosting servery a domény [online]. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.cesky-hosting.cz/webhosting/>
- [10]Ceník - Radek Hojgr [online]. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.radekhojgr.cz/cenik/>
- [11] Ceník - Martin Matějka [online]. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.martinmatejka.cz/seo-konzultace/>
- [12] Heureka - registrace [online]. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://sluzby.heureka.cz/napoveda/registrace-eshopu/>
- [13] B2Cbrana ceník [online]. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.b2cbrana.cz/cenik/>

Seznam příloh

Příloha A: Celkovýlogický rámec

Příloha B: WBS pro projekt

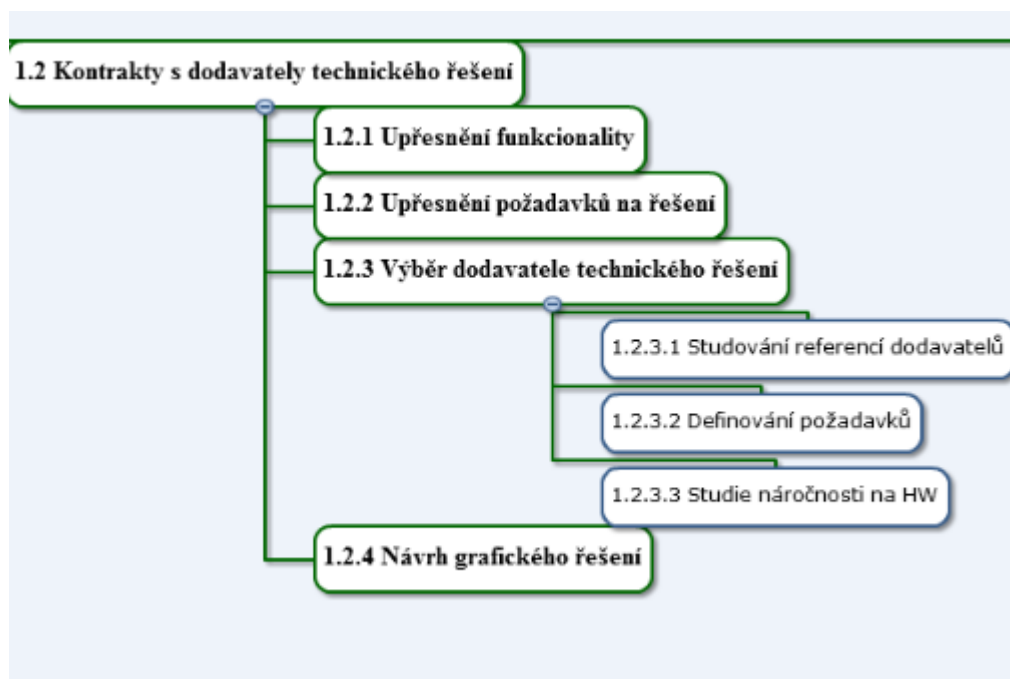
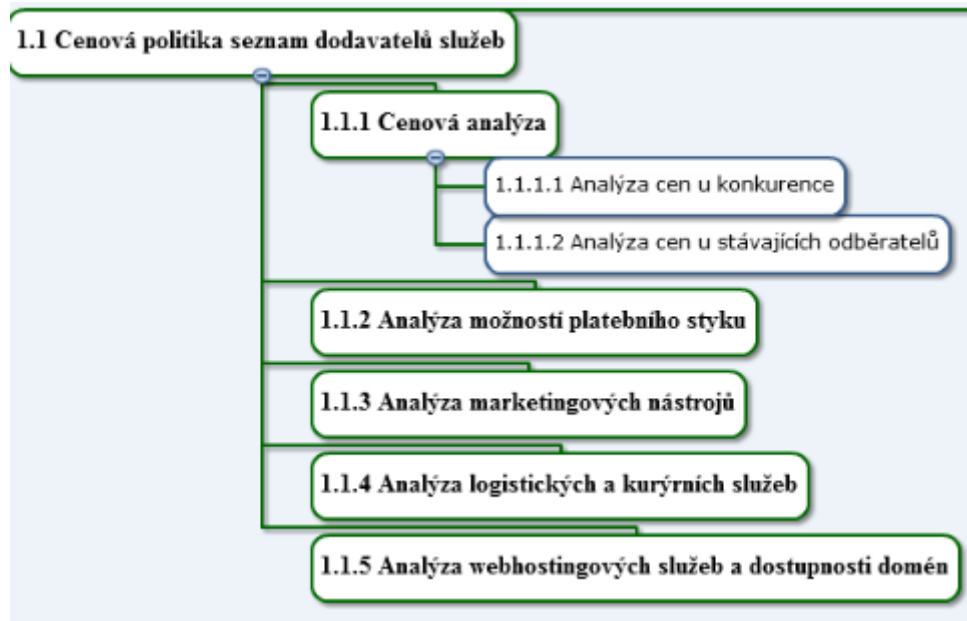
Příloha C: Celkový ganttúvv MS Project

Příloha D: Celkový harmonogram v MS Project

Příloha A: Celkový logický rámec

přesah projektu	Účel, záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje a prostředky pro ověření	
	Vyšší nezávislost na velkoobdoběratelých Vyšší využití kapacit Prodej výrobků z jiného než dominantního odvětví	Maloodběratelé tvoří 25% z celkového obratu (místo nyní 20% v tuzemsku) Zvýšení čistého zisku o 0,2% vzhledem k předcházejícímu období Zvýšení podílu prodeje kuchyňských potřeb a výlisků o 15% vzhledem k předcházejícímu období	Účetní uzávěrka Statistiky prodeje Obchodní statistika Skladová inventura	
Úroveň cíle projektu	Cíl projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje a prostředky pro ověření	Předpoklady
	Zvýšený počet odběratelů Větší viditelnost firmy na internetu Zvýšené tržby společnosti	Zvýšení tržeb za vlastní výrobky o 5% Vysoká pozice ve vyhledávacích (viz práce)	Analýza Cash Flow Analýza Výkazu zisku a ztrát Google Analytics	Produkty budou stále atraktivní pro spotřebitele. Konverzní poměr se zastaví na požadované výši tak, aby bylo možné sledovat zvýšení zisku.
Postupné cíle	Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje a prostředky k ověření	Předpoklady
	1. Jasná cenová politika a seznam dodavatelů příslušných služeb 2. Kontrakty s dodavateli příslušných služeb 3. Funkční betaverze 4. Funkční alfaverze 5. Funkční e-shop	1. Kompletní databáze cen k datu 20.7. 2015 a oslovení dodavatelů 2. Kompletní poptávkový dokument k datu 14.8. 2015 3. Betaverze bez výpadků k datu 7.10. 2015 4. Alfaverze bez výpadků k datu 28.10.2015 dohledatelnost portálu na předních přičkách, propojenost s Google analytics 5. E-shop s konverzním poměrem 10% k datu 31.1.2015	1.1. IS podniku 1.2. Komunikační kanály 2.1. IS podniku 2.2. Komunikační kanály s dodavateli 3.1. Návštěvy betaverze z několika zařízení 3.2. Návštěvy betaverze v různou denní dobu 3.1. Návštěvy alfaverze z několika zařízení 3.2. Návštěvy alfaverze v různou denní dobu 3.3. Internetové vyhledávače www.seznam.cz a www.google.cz 5.1. Google Analytics 5.2. Statistika prodeje v podniku	Internetový obchod funguje bez výpadků, propagační nástroje jsou aplikovány ve vhodné míře. Společnost je sama schopna zajistit expedici, expediční složky procesů pak nevykazují žádné nebo minimální výpadky. Konverzní poměr roste. Pozice internetového obchodu ve vyhledávacích šplhá výš. Projevuje se efekt reklamy.
Klíčové činnosti	Hlavní skupiny činností, které ovlivňují výstupy	Zdroje	Časový rámec	Předpoklady
	1.1. Cenová analýza 1.2. Analýzy marketingových nástrojů a webhostingových služeb 1.3. Analýza logistických a kurýrních služeb 2.1. Upřesnění funkcionality 2.2. Upřesnění požadavků na řešení 2.3. Výběr dodavatele technického řešení 2.4. Návrh grafického řešení 3.1. Zprovoznění kurýrních služeb 3.2. Realizace webhostingových služeb 3.3. Realizace technického řešení 3.4. Vizualizace a copywriting 3.5. Řešení a realizace platebního styku 4.1. Zprovoznění Google analytics 4.2. Zahájení SEO propagace 4.3. Spárování se srovnáči zboží 4.4. Zahájení Pay Per Click propagace 4.5. Umístění na slevové portály 4.6. Zahájení Kampaně na Facebooku 5.1 Test funkcionality 5.2 Test HW 5.3 Test přehlednosti	1.1. 2 čld 1.2. 3 čld 1.3. 4 čld 2.1. 2 čld 2.2. 5 čld 2.3. 14 čld 2.4. 12 čld + 4 tis. Kč 3.1. 5 čld 3.2. 5 čld + 2 tis. Kč 3.3. 25 čld + 40 tis. Kč 3.4. 8 čld + 6 tis. Kč 3.5. 5 čld 4.1. 1 čld 4.2. 14 čld + 10 tis. Kč 4.3. 2 čld + 1 tis. Kč 4.4. 10 čld + 5 tis. Kč 4.5. 1 čld + 2 tis. Kč 4.6. 1 čld + 2 tis. Kč 5.1. 1 čld 5.2. 4 čld + 3 tis. Kč 5.3. 7 čld + 5 tis. Kč 5.4. 4 čld	1. 14 dní 2. 19 dnů 3. 38 dní 4. 15 dní 5. 7 dní	ad 1. Zadavatel projektu má k dispozici potřebné materiály a představu o tom, a už přesně ví, v jaké šíři plánuje internetový obchod propagovat Ad 2. Na trhu je dodavatel schopný splnit požadavky, stejně jako schopný web-designér s časovými dispozicemi. Ad 3. Naplnění databáze, její synchronizace a umístění na web proběhne ve stanoveném časovém rámci. Stránky obchodu jsou přístupné a stabilně fungují. Jsou nafocené produkty a popisky k nim jsou již také hotové. Je vyřešena problematika platebního styku a možnosti platebního styku jsou zaneseny na stránkách. Ad 4. Hlavním předpokladem je spuštěná betaverze, na kterou se postupně nanáší propagační nástroje. Lze spustit Google analytics pro sledování, Google AdWords a Sklik účty pro PPC propagaci. SEO konzultant a zadavatel projektu se shodli na podmínkách smlouvy. Ad 5. Jsou k dispozici funkční servery. E-shop již běží. Dostatek respondentů se svolilo k testu přehlednosti. Funkce e-shopu reagují přesně tak, jak bylo zadáno.
	Předmětem projektu není			Předběžné podmínky
	Navázání internetového obchodu do systému HELIOS orange a s tím související změna plánování výroby ve společnosti.			Předběžnými podmínkami pro tento projekt je přístup k financím pro projekt a souhlas vedení podniku s poskytnutím informací

Příloha B: WBS projektu



1 Internetový obchod společnosti ALB forming s.r.o.

1.3 Beta verze

1.3.1 Kontakt poskytovatelů kurýrních služeb

1.3.2 Kontakt poskytovatelů webhostingových služeb

1.3.3 Zadání technického řešení vybranému dodavateli

1.3.3.1 Konzultace architektury obchodu

1.3.3.2 Konzultace databázových parametrů

1.3.3.3 Naplnění databáze ze strany zadavatele projektu

1.3.3.4 Synchronizace databáze

1.3.3.5 Konzultace s poskytovatelem internetových služeb

1.3.4 vizualizace a copywriting

1.3.4.1 Focení produktů

1.3.4.2 Realizace návrhu grafického řešení

1.3.4.3 Přidání popisku produktů v češtině

1.3.4.4 Přidání popisků ve slovenštině

1.3.5 Řešení a realizace platebního styku

1.4 Alfa verze

1.4.1 Zprovoznění Google analytics

1.4.2 Výběr SEO konzultanta

1.4.2.1 Studie referencí

1.4.2.2 Kontakt konzultanta

1.4.3 Spárování se srovnáči zboží

1.4.3.1 Heureka.cz

1.4.3.2 Zboží.cz

1.4.4 Pay Per Click reklama

1.4.4.1 Google AdWords

1.4.4.2 Sklik

1.4.5 Umístění na slevové weby

1.4.6 Kampaň na Facebooku

1.5 Otestovaný portál

1.5.1 Test funkcionalit

1.5.2 Test HW

1.5.3 Test přehlednosti

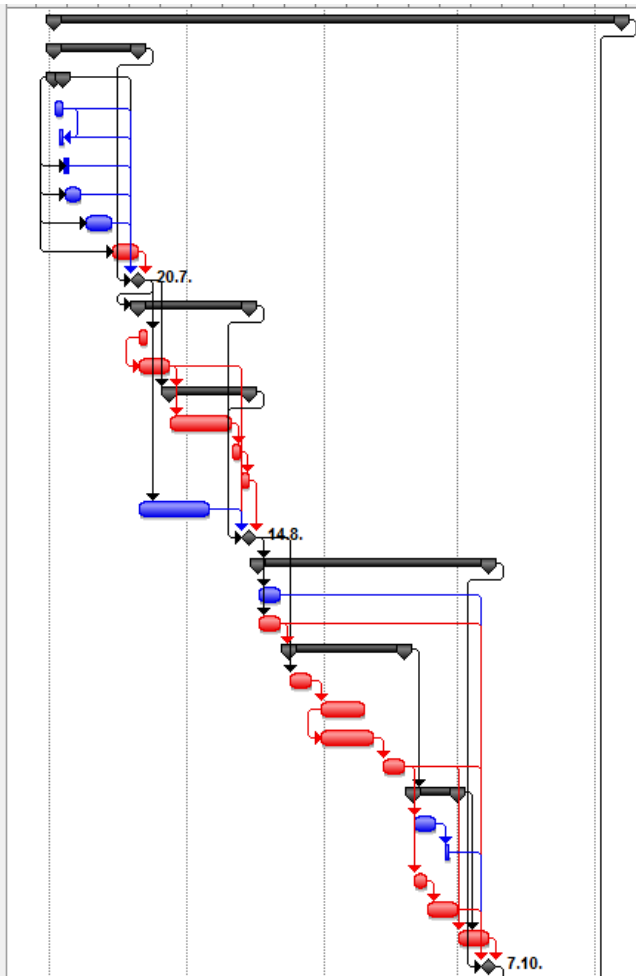
1.5.3.1 oslovení a výběr respondentů

1.5.3.2 Test

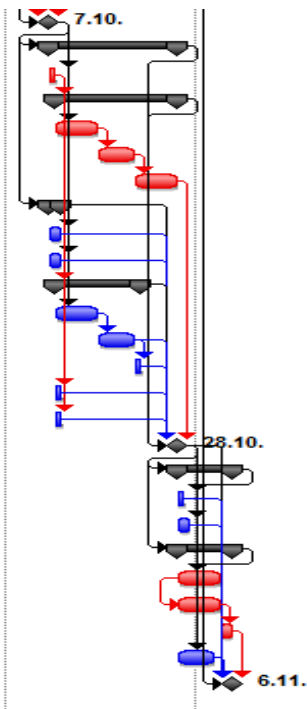
1.5.3.3 Zhodnocení

Příloha C: Celkový Ganttův diagram projektu v MS Project

Internetový obchod společnosti ALB forming s.r.o.	93 dny
Analytická část	14 dny
Cenová analýza	2 dny
Analýza cen u konkurence	2 dny
Analýza cen u stávajících odběratelů	1 den
Analýza možností platebního styku	1 den
Analýza target audience a marketingových nástrojů	3 dny
Analýza logistických a kurýrních služeb	4 dny
Analýza webhostingových služeb a dostupnosti domé	4 dny
Cenová databáze a seznam dodavatelů webhostingu a	0 dny
Návrh technického řešení	19 dny
Upřesnění funkcionality	2 dny
Upřesnění požadavků na řešení	5 dny
Výběr dodavatele technického řešení	14 dny
Studování referencí dodavatelů	10 dny
Definování požadavků	2 dny
Studie náročnosti na HW	2 dny
Návrh grafického řešení	12 dny
Kontrakty s dodavateli technického řešení a grafiky	0 dny
Realizace	38 dny
Zprovoznění kurýrních služeb	5 dny
Zprovoznění webhostingu	5 dny
Zadání technického řešení vybranému dodavate	20 dny
Konzultace a realizace architektury obchodu	5 dny
Konzultace databázových parametrů	8 dny
Naplnění databáze	10 dny
Synchronizace databáze	5 dny
vizualizace a copywriting	8 dny
Focení produktů	5 dny
Realizace návrhu grafického řešení	1 den
Přidání popisku produktů v češtině	3 dny
Přidání popisků ve slovenštině	5 dny
Řešení a realizace platebního styku	5 dny
Betaverze portálu	0 dny



Betaverze portálu	0 dny
Organizace propagace	15 dny
Zprovoznění Google analytics	1 den
Realizace SEO	14 dny
Studie referencí	5 dny
Kontakt konzultanta	4 dny
Dohoda s konzultantem	5 dny
Spárování se srovnáči zboží	2 dny
Heureka.cz	2 dny
Zboží.cz	2 dny
Pay Per Click reklama	10 dny
Studie referencí	5 dny
Kontakt konzultanta	4 dny
Dohoda s konzultantem	1 den
Umístění na slevové portály	1 den
Kampaň na Facebooku	1 den
Alfaverze portálu	0 dny
Testovací fáze	7 dny
Test funkcionality	1 den
Test HW	2 dny
Test přehlednosti	7 dny
Oslovení a výběr respondentů	5 dny
Test přehlednosti	5 dny
Zhodnocení	2 dny
Sepsání reklamačního a obchodního řádu	4 dny
Funkční e-shop	0 dny



Příloha D: Celkový harmonogram projektu v MS Project

Volná časová rezerva	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
0 dny	Internetový obchod společnosti ALB forming s.r.o.	93 dny	2.7. 15	6.11. 15	
0 dny	Analytická část	14 dny	2.7. 15	20.7. 15	
2 dny	Cenová analýza	2 dny	2.7. 15	3.7. 15	
0 dny	Analýza cen u konkurence	2 dny	2.7. 15	3.7. 15	
12 dny	Analýza cen u stávajících odběratelů	1 den	3.7. 15	3.7. 15	4FF
11 dny	Analýza možností platebního styku	1 den	4.7. 15	4.7. 15	3SS
9 dny	Analýza target audience a marketingových nástrojů	3 dny	4.7. 15	7.7. 15	3SS
4 dny	Analýza logistických a kurýrních služeb	4 dny	9.7. 15	14.7. 15	3SS
0 dny	Analýza webhostingových služeb a dostupnosti domé	4 dny	15.7. 15	20.7. 15	3SS
0 dny	Cenová databáze a seznam dodavatelů webhostingu a	0 dny	20.7. 15	20.7. 15	3;4;5;6;7;8;9;2
0 dny	Návrh technického řešení	19 dny	21.7. 15	14.8. 15	10
0 dny	Upřesnění funkcionality	2 dny	21.7. 15	22.7. 15	10
0 dny	Upřesnění požadavků na řešení	5 dny	21.7. 15	27.7. 15	12SS
0 dny	Výběr dodavatele technického řešení	14 dny	28.7. 15	14.8. 15	13;10
0 dny	Studování referencí dodavatelů	10 dny	28.7. 15	10.8. 15	13
0 dny	Definování požadavků	2 dny	11.8. 15	12.8. 15	15
0 dny	Studie náročnosti na HW	2 dny	13.8. 15	14.8. 15	16
7 dny	Návrh grafického řešení	12 dny	21.7. 15	5.8. 15	10
0 dny	Kontrakty s dodavateli technického řešení a grafiky	0 dny	14.8. 15	14.8. 15	14;18;13;11;17
0 dny	Realizace	38 dny	17.8. 15	7.10. 15	19
33 dny	Zprovoznění kurýrních služeb	5 dny	17.8. 15	21.8. 15	19
0 dny	Zprovoznění webhostingu	5 dny	17.8. 15	21.8. 15	19
0 dny	Zadání technického řešení vybranému dodavate	20 dny	24.8. 15	18.9. 15	22
0 dny	Konzultace a realizace architektury obchodu	5 dny	24.8. 15	28.8. 15	19
0 dny	Konzultace databázových parametrů	8 dny	31.8. 15	9.9. 15	24
0 dny	Naplnění databáze	10 dny	31.8. 15	11.9. 15	25SS
0 dny	Synchronizace databáze	5 dny	14.9. 15	18.9. 15	26
0 dny	vizualizace a copywriting	8 dny	21.9. 15	30.9. 15	23
0 dny	Focení produktů	5 dny	21.9. 15	25.9. 15	27
7 dny	Realizace návrhu grafického řešení	1 den	28.9. 15	28.9. 15	29
0 dny	Přidání popisku produktů v češtině	3 dny	21.9. 15	23.9. 15	27
0 dny	Přidání popisků ve slovenštině	5 dny	24.9. 15	30.9. 15	31
0 dny	Řešení a realizace platebního styku	5 dny	1.10. 15	7.10. 15	28;27
0 dny	Betaverze portálu	0 dny	7.10. 15	7.10. 15	20;33;27;22;30;32;21

Volná časová rezerva	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
0 dny	Betaverze portálu	0 dny	7.10. 15	7.10. 15	20;33;27;22;30;32;21
0 dny	Organizace propagace	15 dny	8.10. 15	28.10. 15	34
0 dny	Zprovoznění Google analytics	1 den	8.10. 15	8.10. 15	34
0 dny	Realizace SEO	14 dny	9.10. 15	28.10. 15	36
0 dny	Studie referencí	5 dny	9.10. 15	15.10. 15	34
0 dny	Kontakt konzultanta	4 dny	16.10. 15	21.10. 15	38
0 dny	Dohoda s konzultantem	5 dny	22.10. 15	28.10. 15	39
13 dny	Spárování se srovnáči zboží	2 dny	8.10. 15	9.10. 15	34
13 dny	Heureka.cz	2 dny	8.10. 15	9.10. 15	34
13 dny	Zboží.cz	2 dny	8.10. 15	9.10. 15	34
4 dny	Pay Per Click reklama	10 dny	9.10. 15	22.10. 15	36
0 dny	Studie referencí	5 dny	9.10. 15	15.10. 15	34
0 dny	Kontakt konzultanta	4 dny	16.10. 15	21.10. 15	45
4 dny	Dohoda s konzultantem	1 den	22.10. 15	22.10. 15	46
13 dny	Umístění na slevové portály	1 den	9.10. 15	9.10. 15	36
13 dny	Kampaň na Facebooku	1 den	9.10. 15	9.10. 15	36
0 dny	Alfaverze portálu	0 dny	28.10. 15	28.10. 15	35;37;41;44;48;49;40;43;42;46;47
0 dny	Testovací fáze	7 dny	29.10. 15	6.11. 15	50
10 dny	Test funkcionality	1 den	29.10. 15	29.10. 15	50
5 dny	Test HW	2 dny	29.10. 15	30.10. 15	50
0 dny	Test přehlednosti	7 dny	29.10. 15	6.11. 15	50
0 dny	Oslovení a výběr respondentů	5 dny	29.10. 15	4.11. 15	50
0 dny	Test přehlednosti	5 dny	29.10. 15	4.11. 15	55SS
0 dny	Zhodnocení	2 dny	5.11. 15	6.11. 15	56
3 dny	Sepsání reklamačního a obchodního řádu	4 dny	29.10. 15	3.11. 15	50
0 dny	Funkční e-shop	0 dny	6.11. 15	6.11. 15	50;53;54;51;58;57;52;1

Abstrakt

ALB, Josef. *Projekt a jeho plán*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni. 63 s., V Plzni 2015

Klíčová slova: WBS, Logická rámcová matice, Plánování projektu, Internetový obchod, SWOT analýza,

Bakalářská práce, zaměřená na plánování projektu pro internetový obchod společnosti ALB forming s.r.o. V teoretické části je důraz kladen především na teorii cílů projektu a logickou rámcovou matici. Praktická část práce, po představení společnosti, záměru a cílů projektu navazuje právě na LRM na jejímž základě vznikají WBS a plány projektu: časový plán, plán zdrojů, plán nákladů. V závěru práce je zpracován plán možných rizik s jednotlivými opatřeními pro každé riziko a vizuální mapa. Cílem práce pak bylo zpracovat plán projektu pro tvorbu Internetového obchodu v podmínkách středně velkého výrobního podniku.

Abstract

ALB, Josef. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 63 pg., In Pilsen 2015

Key words: WBS, Logframe Matrix, Project Planning, Online Store, SWOT analysis

Bachelor thesis, focused on the project planning of online stores managed by Alb forming s.r.o, The theoretical part deals with project objectives and the logframe matrix. The practical part of the text follows the LRM on which basis the WBS and project planning originate. Project planning includes time planning, resource planning and cost planning. The concluding part offers a plan of potential risks with its own individual measures and visual maps. The aim of the work was to arrange a project planning for creating an online store in conditions of a medium-sized company in the Czech republic.

