

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Plán projektu nové značkové prodejny vybrané společnosti

**The project plan of a new branded store of the selected
company**

Tomáš ROHÁČ

Plzeň 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš ROHÁČ**
Osobní číslo: **K09B0541P**
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**
Název tématu: **Plán projektu nové značkové prodejny vybrané společnosti**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Definujte cíl práce.
2. V hrubých rysech popište organizaci a analyzujte prostředí řízení projektů.
3. Stručně charakterizujte teoretický základ plánování projektu.
4. Pro konkrétní projekt vypracujte logický rámec, plán rozsahu projektu, časový plán a rozpočet, plán komunikace, kvality a obchodních činností na projektu. Navrhněte reakce na rizika.
5. Proveďte hodnocení práce.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **SKALICKÝ J., JERMÁŘ M., SVOBODA J.** *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vydání. Plzeň : ZČU, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
- **SVOZILOVÁ, A.** *Projektový management*. 2. doplněné vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.
- **ROSENAU, M. D.** *Řízení projektů*. 3. vydání. Brno : Computer Press, a. s., 2010. ISBN 978-80-251-1506-0.

Vedoucí bakalářské práce:

Doc. Ing. Jiří Skalický, CSc.


Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **4. května 2012**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. listopadu 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Plán projektu nové značkové prodejny vybrané společnosti“

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

V Plzni dne

.....

Podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych chtěl poděkovat panu doc. Ing. Jiřímu Skalickému, CSc., za veškeré rady a připomínky v průběhu vypracovávání této práce a paní Monice Hubíkové z firmy PSI Hubík, s.r.o, za umožnění plánování projektu právě v rámci této firmy a za poskytnutí všech nezbytných informací a dokumentů. Největší díky však patří mé rodině, přítelkyni a přátelům, bez jejichž morální, psychické a finanční podpory by tato bakalářská práce nemohla nikdy vzniknout.

Obsah

Úvod.....	8
Cíle této práce	8
Struktura této práce	9
1 Organizace	11
1.1 Historie společnosti PSI Hubík, s.r.o.	11
1.2 Vybrané informace o firmě PSI	12
1.3 Prostředí řízení projektů ve firmě PSI.....	13
2 Teoretický základ plánování projektu.....	14
2.1 Inicializace a zahájení projektu	14
2.2 Definování předmětu projektu	14
2.2.1 Struktura logického rámce	15
2.3 Plánování projektu	17
2.3.1 Proč jsou plány nezbytné	17
2.3.2 Struktura projektového plánu.....	17
2.4 Specifikace provedení (plán rozsahu projektu).....	18
2.4.1 Hierarchická struktura projektu – Work Breakdown Structure	18
2.5 Časový plán a určení kritické cesty.....	19
2.5.1 Nástroje časového plánování a odhadování času.....	19
2.5.2 Úsečkové diagramy.....	19
2.5.3 Milníky.....	20
2.5.4 Síťová analýza	20
2.5.5 Technické prvky a vlastnosti síťových diagramů	20
2.5.6 Postup tvorby síťového diagramu	22
2.6 Odhadování času	22

2.6.1	Postup odhadování času.....	22
2.7	Lidské a materiální zdroje projektu.....	24
2.7.1	Problémy spojené s přiřazováním zdrojů.....	24
2.7.2	Odstranění zdrojových omezení	25
2.7.3	Lidské zdroje v plánování.....	26
2.7.4	Matrice odpovědností.....	27
2.8	Plán rozpočtu projektu	27
2.8.1	Návrh rozpočtu	27
2.8.2	Tvorba odhadů nákladů a techniky	28
2.8.3	Přístupy k přesnosti odhadu nákladů	29
2.8.4	Systém nákladového účetnictví projektu	30
2.9	Plán řízení rizik	31
2.9.1	Identifikace rizika	31
2.9.2	Hodnocení rizika.....	32
2.9.3	Kvalitativní hodnocení rizik	32
2.9.4	Kvantitativní hodnocení rizika.....	35
2.9.5	Plánování reakce na riziko.....	35
2.10	Komunikační plán projektu	36
2.11	Plán řízení kvality.....	37
2.12	Plán obchodních činností projektu	39
2.12.1	Poptávkový dokument	39
2.12.2	Výběr nabídky.....	39
2.12.3	Nástroje a techniky pro výběr nabídky	40
3	Praktická část	41
3.1	Technicko-ekonomická studie proveditelnosti	41
3.1.1	Strategie firmy PSI.....	41

3.1.2	Strategie z hlediska podílu na trhu.....	42
3.1.3	Franchising jako nástroj naplnění strategie podniku	43
3.1.4	Jednoduchá charakteristika cílového trhu pro umístění nové prodejny....	45
3.1.5	Simulace- vstupní informace	46
3.2	Definice předmětu projektu: Logický rámec	51
3.3	Plán rozsahu projektu	54
3.3.1	WBS projektu	55
3.4	Časový plán a určení kritické cesty.....	58
3.5	Lidské a materiální zdroje projektu.....	60
3.6	Plán rozpočtu projektu	65
3.7	Plán řízení rizik	67
3.8	Komunikační plán projektu.....	74
3.9	Plán řízení kvality	76
3.10	Plán obchodních činností.....	80
	Závěr	84
	Seznam tabulek	88
	Seznam obrázků.....	89
	Seznam použité literatury	90
	Přílohy.....	92

Úvod

Pojem projekt se v poslední době stalo neodmyslitelnou součástí slovníku všech manažerů, politiků a zbytku odborné veřejnosti. Hlavním důvodem tohoto stavu byl jistě historický posun v chápání ideologie řízení podniků, kdy bylo upouštěno od liniového řízení a zavádění principů řízení projektového. Dalším důvodem častého výskytu tohoto pojmu je jistě dán také velkou medializací státních zakázek.

My ovšem upustíme od tohoto ožehavého tématu a pokusíme se blíže identifikovat pojem projekt a projektové řízení. Projekt je představován organizovaným úsilím za účelem dosažení určitých stanovených cílů. Projektové řízení je pak věda i umění, jak všechny tyto projekty efektivně řídit od jejich počátku až do konce. Samotný proces řízení projektu se skládá z mnoha na sebe navazujících činností od prvotních analýz a simulací, přes definici předmětu projektu a sestavení projektového plánu, až po samotnou realizaci a hodnocení. Stěžejní částí projektového řízení je pak právě existence plánu, jenž zde plní funkci jakéhosi „návodu“ pro následnou realizaci projektu. Ovšem, bez znalosti konkrétních vstupních informací týkajících se jednotlivých pohnutek zadavatele projektu, technologických a jiných potřeb projektového produktu, potřebných zdrojů a nákladů s nimi spojenými, nemůžeme vytvořit relevantní plán a postavit tak základní kámen k úspěšné realizaci projektu.

Téma této bakalářské práce zní „Plán projektu nové značkové prodejny vybrané společnosti,“ a stěžejními důvody výběru tohoto tématu byly kromě sympatií autora k dané problematice také četnost užívání projektového plánování v mnoha tuzemských i mezinárodních firmách. V rámci této práce bude vypracován konkrétní realizovatelný projekt se všemi potřebnými náležitostmi.

Cíle této práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je inspirování firmy PSI Hubík, s.r.o., nejen k realizaci výsledného projektu, ale i k vypracování projektů dalších a k aplikaci principů projektového řízení v každodenním životě firmy. Běžnému čtenáři by pak měla tato práce poskytnout jednotný celek teorie a praktických ukázek z problematiky plánování projektů.

Jedním z dílčích cílů této práce je seznámení čtenáře s organizací, jež se plánování a možná následná realizace projektu bezprostředně týká. Mimo stručné historie firmy a popisu její podnikatelské činnosti zde bude charakterizován přístup a zkušenosti managementu firmy s projektovým řízením a zejména v praktické části této práce budou rozebírány jednotlivé důvody podněcující k zahájení plánování projektu.

Dalším dílčím cílem práce je poskytnutí dostačujícího teoretického základu potřebného k pochopení problematiky plánování projektů, aby obsahu praktické části této práce mohli porozumět i lidé, kteří doposud o projektovém řízení neslyšeli. V rámci teoretické části této práce budou vysvětleny všechny obvyklé náležitosti projektového plánu včetně metod a postupů k jejich vypracování.

Stěžejní částí této bakalářské práce je její praktická část, jež si klade za cíl prezentaci kompletního plánu projektu nové prodejny pro společnost PSI Hubík, s.r.o., a to včetně provedení důležitých vstupních analýz a odhadů důležitých pro následné kvalifikované rozhodování o realizování či nerealizování tohoto projektu. Plán projektu bude sestaven přesně dle požadavků projektového řízení, přičemž bude obsahovat definici předmětu projektu včetně jeho cílů, časový plán a plán rozpočtu, plán komunikace, plán řízení rizik, plán kvality a plán obchodních činností.

Struktura této práce

Tato práce je rozdělena celkem do tří větších tematických kapitol, jimiž jsou: Informace o organizaci realizující projekt, teoretická část plánování projektu, praktická část plánování projektu.

V kapitole č. 1 je popsána organizace realizující projekt, přičemž je uvedena její stručná historie a současná pozice na trhu, vybrané podnikově-hospodářské informace, a zejména popis prostředí řízení projektů uvnitř organizace.

Obsahem druhé kapitoly je potřebná teorie plánování projektu včetně uvedení definic s odkazy na příslušné prameny a příklady v přílohách. V této práci má teoretická část zejména podpůrnou funkci pro stěžejní část praktickou, kdy bude stačit „zalistovat“ o kapitolu zpět a praktickou ukázkou si podložit teorií. Z důvodu přehlednosti byla zvolena i stejná tematická struktura obou kapitol.

Praktická část je uvedena v kapitole třetí a je tvořena jednotlivými náležitostmi projektového plánu, přičemž struktura většiny tabulek je převzata z programu MS Project®, s jehož pomocí byl projekt plánován. V některých případech je pro zajištění přehlednosti této práce odkazováno na materiály uvedené v přílohách.

1 Organizace

1.1 Historie společnosti PSI Hubík, s.r.o.

Společnost PSI Hubík, s.r.o. (dále pouze PSI), vznikla roku 1990 v obci Tlumačov (dnešní zlínský kraj) za účelem návrhu, vývoje, produkce a prodeje ochranného motocyklového oblečení. Jedním z mnoha důvodů vzniku této firmy byla tehdejší situace na tuzemském trhu s motocyklovým oblečením, kdy vedle sebe koexistovaly dva problémy v podobě nízké nabídky těchto produktů a zároveň vysokých cen. Tento stav byl způsoben zejména neexistencí domácích producentů a vysokými maržemi tehdejších dovozců daného zboží ze zahraničí. Zakladatelé společnosti PSI Hubík tak chtěli dát místním motocyklistům možnost dopřát si dostupné a současně kvalitní motocyklové oblečení za podstatně nižší ceny, než jaké byly tehdy ceny konkurence.

V průběhu devadesátých let minulého století nabývala všeobecná známost produktů PSI na intenzitě nejen mezi příležitostnými motocyklisty, ale zejména mezi motocyklovými závodníky, s jejichž postřehy a poznatky „z praxe“ je dodnes svázán výzkum a vývoj společnosti. Dalším základním kamenem společnosti PSI je od počátku stoprocentní pozornost svým zákazníkům, která je reprezentována zejména možností „ušití motooblečení na míru,“ čímž se tato firma stala v oboru jedinečnou nejen v místním, ale zejména v celosvětovém měřítku. Třetím základním kamenem společnosti je situování výzkumu, vývoje a výroby svých produktů v České republice. Produkty PSI si mohou zákazníci pořídit v několika značkových prodejnách, jimž se budeme věnovat v samostatných kapitolách této práce.

Je třeba připomenout, že produkce firmy PSI je tvořena výhradně motocyklovým oblečením, tzn. jmenovitě textilními i koženými bundami, kalhotami, kombinézami a vybranými doplňky k těmto výrobkům – např. slidery, krémy, impregnacemi apod. Základní výbava motocyklisty ovšem čítá i prvky, jež se ve výrobním programu nenachází – např. přilby, boty, chrániče, rukavice apod. Z důvodu nutnosti plnění sloganu uváděným ve značkových prodejnách PSI („Oblékne vás od hlavy až k patě“) byla firma PSI nucena stát se oficiálním dovozcem těchto produktů od vybraných značek a ty jsou prodávány spolu s produkty PSI pod jednou střešou.

Úspěch firmy PSI následovaly i další tuzemské firmy, jež se pokoušely rovněž na trhu s motocyklovým oblečením prosadit. Výsledkem tohoto vývoje je dnešní stav, kdy o přízeň zákazníka spolu v rámci České republiky soupeří hned několik domácích firem.

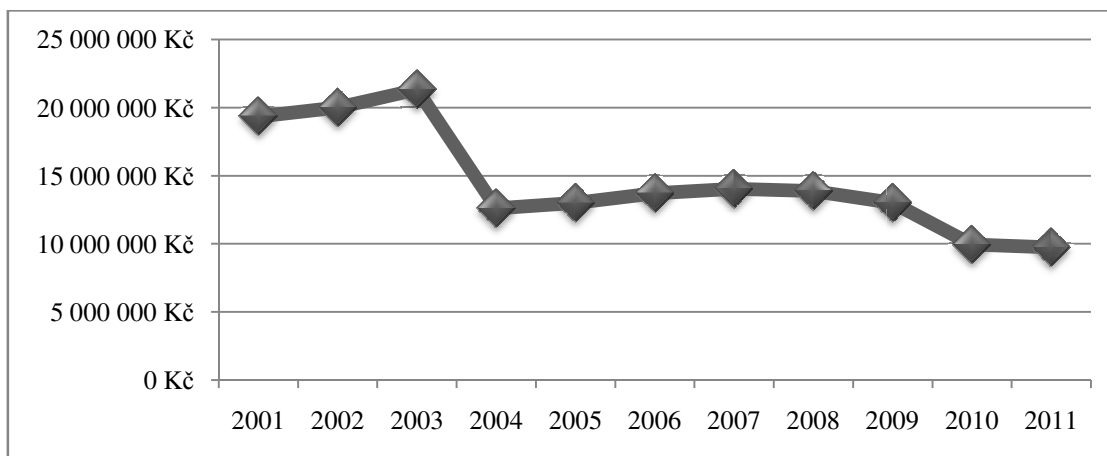
1.2 Vybrané informace o firmě PSI

Tabulka 1-1: Vybrané informace uvedené v obchodním rejstříku

Obchodní firma	PSÍ HUBÍK, s.r.o.
Sídlo	Tlumačov, Dolní 23, PSČ 761 62
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none"> - Výroba oděvů a oděvních doplňků (kromě kožešinových) - Specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím - Velkoobchod - Organizování sportovních soutěží - Maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny - Zprostředkování obchodu a služeb
Statutární orgán	Jednatel: Ing. Libor Hubík Jednatel: Monika Hubíková
Společníci	Ing. Libor Hubík – 100% obchodní podíl ZK = 200 000,- Kč
Počet zaměstnanců	38

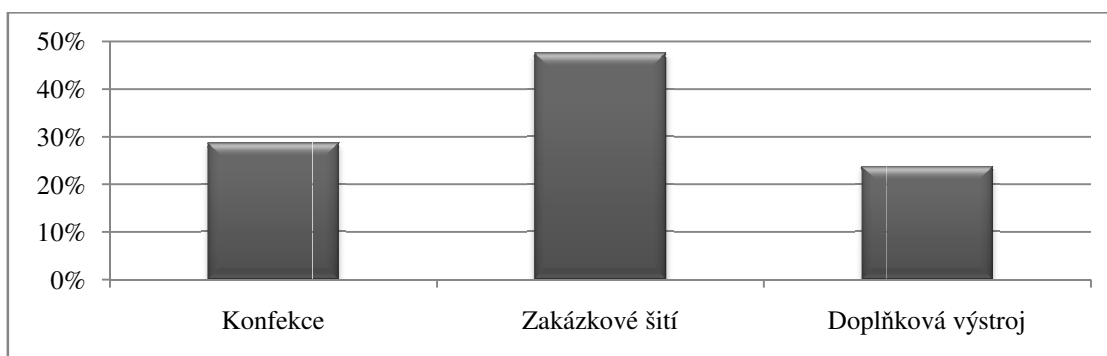
Zdroj: Vlastní vypracování podle [11], 2012

Obrázek 1-1: Tržby hlavní prodejny PSI (Tlumačov) v letech 2001 - 2011¹



Zdroj: Vlastní vypracování, 2012

Obrázek 1-2: Přehled prodejů jednotlivých typů výrobků na celkových prodejkách firmy PSI



Zdroj: Vlastní vypracování, 2012

1.3 Prostředí řízení projektů ve firmě PSI

Z údajů v předchozí kapitole vyplývá, že se firma PSI velikostí svého ročního obrátu a počtem zaměstnanců řadí do kategorie malých podniků. Zároveň se jedná o rodinný podnik, kde společníky ve firmě a zároveň jejími jednateli jsou manželé Hubíkovi. Oba zároveň přiznávají, že přímo nezaměstnávají žádného „manažera v kravatě“ a práci si mezi sebou nejčastěji rozdělují dle svého zaměření. Z těchto důvodů je většina činností projektové povahy (např. příprava nového typu produktu apod.) řízena spíše operativně na základě podnikatelského citu bez složitějšího plánování a kalkulací. Jak již bylo řečeno v úvodu, projekt uvedený v této bakalářské práci má za úkol firmě PSI posloužit mj. jako jakási demonstrace projektového řízení, jež by mohla management inspirovat v otázkách přístupu k řízení firmy.

¹ Propad ve velikosti tržeb mezi roky 2003 a 2004 byl způsoben otevřením několika nových prodejen PSI v ČR, což vedlo k jistému „rozmělnění“ potenciálních tržeb mezi prodejny.

2 Teoretický základ plánování projektu

Teorie projektového řízení je velmi rozsáhlá a pro potřeby této bakalářské práce bude uvedena pouze teorie plánování projektu. Definice a podrobnější rozvedení některých pojmů důležitých k pochopení dané problematiky budou uvedeny v přílohách této práce (PŘÍLOHA C-E), na něž budeme v textu průběžně odkazovat.

2.1 Inicializace a zahájení projektu

Spouštěcími mechanismy projektového řízení v současné době nejčastěji bývají:

- Zajímavá tržní příležitost
- Strategická potřeba podniku (např. změny v organizační struktuře)
- Konkrétní požadavky zákazníka
- Vývoj nové technologie či produktu
- Požadavky vycházející z legislativních úprav

Dochází zde tedy k formálnímu definování určité potřeby dosažení specifických cílů společnosti prostřednictvím realizace projektu. Následuje sled dalších činností, jejichž cílem je vypracování Definice předmětu projektu. Těmito činnostmi jsou:

- Zhodnocení strategických potřeb podniku a vytyčení konkrétních cílů
- Rozhodnutí o způsobu zajištění těchto cílů
- Stanovení podmínek a předpokladů realizace projektu
- Jmenování odpovědných osob
- Specifikace funkcí a vlastností výsledného produktu

Fáze iniciace projektu je nejčastěji podpořena vypracováním technicko-ekonomické studie proveditelnosti projektu, v níž jsou definovány předběžné marketingové strategie projektu, analýzy příslušných trhů a produktů, různá variantní řešení projektu a zejména jsou zde uvedeny finanční analýzy projektu a hodnocení investic. Pro získání detailních informací o dané problematice odkazují na prameny [5, str. 86-107] a [1, str. 67-136].

2.2 Definování předmětu projektu

Základem plánování je vždy jasně formulovaná definice předmětu projektu, kde jsou uvedeny globální a dílčí cíle projektu, kritéria úspěchu, předpoklady a rizika spojené s realizací a časový rámec projektu. Definici předmětu projektu je možné vypracovat ve

formě volného textu (tzv. projektová charta), anebo je příhodnější zvolit přehlednější formu tzv. logického rámce, jenž je tvořen maticí, v níž jsou jednotlivé parametry projektu vzájemně logicky propojeny.

2.2.1 Struktura logického rámce

V úvodu logického rámce by měly být uvedeny informace o názvu programu, jehož je projekt součástí, názvu vlastního projektu a jeho typu, informace o zájmových skupinách projektu, celkových očekávaných nákladech na vypravování a přibližnou dobu trvání projektu.

Logický rámec je tvořen čtyřmi sloupci – cíle, objektivně ověřitelné ukazatele, zdroje informací k ověření a způsob ověření a předpoklady a rizika, přičemž jednotlivé položky jsou ve směru dolů dále zpřesňovány a konkretizovány. Ukázka logického rámce je uvedena v tabulce 2-1.

Tabulka 2-1: Logický rámec projektu

Strategický cíl projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje informací k ověření a způsob ověření	
Cíl projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje k ověření informací	Předpoklady a rizika
Konkrétní výstupy projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje k ověření informací	Předpoklady a rizika
Klíčové činnosti	Zdroje – peníze, lidské zdroje, materiál	Informace o postupu projektu	Předpoklady a rizika
			Předběžné podmínky pro zahájení projektu

Zdroj: Vlastní vypracování podle [1, str. 110], 2012

První sloupec – Sloupec cílů

Strategický cíl projektu odpovídá na otázku, jakých strategických přínosů pro své podnikání dosáhne zákazník skrze realizaci projektu. Pod cílem projektu si můžeme představit, jaké hmatatelné výsledky nám vyplynou z realizace projektu, jež posléze podpoří stanovený strategický cíl. Konkrétní výstupy projektu popisují jednotlivé

fyzické složky projektu, z nichž se bude projekt skládat, a klíčové činnosti uvádějí, jaké zásadní činnosti bude potřeba realizovat k dosažení konkrétních výstupů projektu.

Druhý sloupec – Objektivně ověřitelné ukazatele

Údaje zde uvedené by měly obsahovat kvantifikované informace o dosažení cílů (uvedených ve vedlejší sloupci) na příslušných úrovních. Na nejnižší úrovni jsou uvedené jednotlivé zdroje, které bude potřeba přiřadit ke klíčovým činnostem.

Třetí sloupec – Způsob ověření

Ve třetím sloupci jsou uvedené jednotlivé zdroje informací pro objektivně ověřitelné ukazatele včetně metodik pro jejich ověření.

Čtvrtý sloupec – Předpoklady a rizika

Zde jsou na všech úrovních uvedeny všechny dosud známé předpoklady a rizika, jež mohou svojí existencí ovlivnit realizaci projektu.

Tabulka 2-2: Horizontální logika logického rámce

Strategický cíl projektu			
Cíl projektu			Předpoklady a rizika
Konkrétní výstupy projektu			Předpoklady a rizika
Klíčové činnosti			Předpoklady a rizika
			Předběžné podmínky pro zahájení projektu

	KDYŽ
	TAK

Zdroj: Vlastní vypracování podle [5, str. 113], 2012

2.3 Plánování projektu

Projektový plán se skládá ze tří dílčích částí – z plánu provedení, plánu času a plánu nákladů. Plán jako celek zastává funkci jakési simulace projektu, v jejímž rámci bude detailně popsáno, jakým způsobem budou jednotlivé parametry trojimperativu² naplněny.

2.3.1 Proč jsou plány nezbytné

Projektový plán zpravidla jasně a přesně popisuje, co má být dodáno jako výstup projektu za stanovení určitých specifikací jeho jednotlivých položek. Plán má pomoci identifikovat případná rizika a předpoklady různých dostupných alternativ plnění předmětu projektu, přičemž by měl projektový manažer v dalším rozpracování dát přednost alternativě nejvýhodnější spolu s reakcí na případná rizika s ní spojenými.

Plán slouží mj. také jako základ ke koordinaci a komunikaci lidí zainteresovaných na realizaci projektu, čímž bude ve výsledku dosaženo jasné struktury práce projektového týmu – tedy kdo se na projektu podílí, kdy se do realizace zapojí, kde je jeho místo výkonu a co se od něho očekává. Dalším posláním plánu je dodání výchozích hodnot pro následné monitorování realizace projektu a z toho vycházející možné intervence ze strany projektového manažera či některé ze zájmových skupin.

Efektivní projektový plán by měl mít tedy následující vlastnosti:

- Identifikuje vše důležité ke zdárnému splnění předmětu projektu
- Obsahuje harmonogram prací včetně jejich časového plánu
- Definuje potřebné zdroje a plán jejich dostupnosti
- Obsahuje rozpočet nákladů pro každý úkol
- Popisuje způsob reakce na rizika a jsou zde započítány případné rezervy na nepředvídatelné události
- Je věrohodný a realizovatelný

2.3.2 Struktura projektového plánu³

- 1) Specifikace provedení (plán rozsahu projektu)
- 2) Časový plán a určení kritické cesty
- 3) Lidské a materiální zdroje projektu

² Více v PŘÍLOZE C

³ [5, str. 119]

- 4) Plán rozpočtu projektu
- 5) Plán komunikace projektu
- 6) Plán řízení rizik
- 7) Plán řízení kvality
- 8) Plán obchodních činností

2.4 Specifikace provedení (plán rozsahu projektu)

2.4.1 Hierarchická struktura projektu – Work Breakdown Structure

Ve své podstatě WBS odpovídá na otázku, CO a v jakém rozsahu bude konkrétně potřeba dodat, čímž se tato problematika týká první dimenze trojimperativu. Jedná se o metodu, jež vychází přímo z informací v dokumentu Definice projektu (Logického rámce) a má za úkol strukturovaným způsobem rozložit předmět projektu na menší subsystémy a vhodně je mezi sebou technicky propojit. Tyto subsystémy se posléze rozpracovávají do jednotlivých úkolů a činností požadované úrovně detailu, jež jsou všechny svázány s určitým časem a náklady za přidělené zdroje. Takto časově a nákladově ohodnocené činnosti pak slouží pro výpočet časového plánu a plánu nákladů. Členění WBS do jednotlivých úrovní je uvedeno v tabulce 2-3.

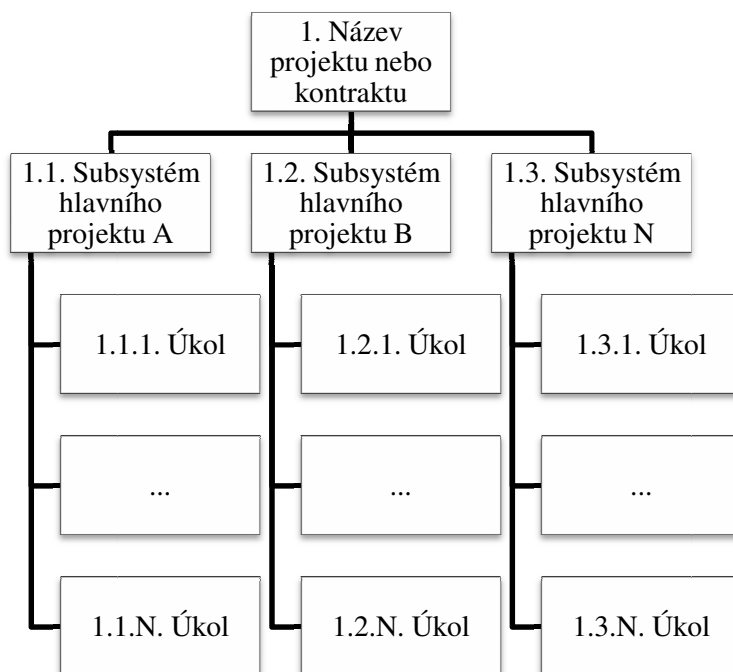
Tabulka 2-3: Členění úrovní WBS

Úroveň	Číslování	Popis	Typ formátu
L1	1.0	Název projektu nebo kontraktu	Manažerský
L2	1.1	Subsystém hlavního projektu	Manažerský
L3	1.1.1	Úkol	Manažerský
L4	1.1.1.1	Dílčí úkol	Technický
L5	1.1.1.1.1	Pracovní balík	Technický
L6	1.1.1.1.1.1	Komponenty	Technický

Zdroj: Vlastní vypracování podle [5, str. 62] a [6, str. 130], 2012

Z údajů v tabulce 2-3 je patrné, že první tři úrovně WBS jsou ryze manažerské, ve kterých se žádná fyzická práce skutečně neprovádí a slouží pouze k řízení. Třetí úroveň WBS je však využívána při sestavování matice kompetencí, tj. přidělení konkrétní odpovědné osoby za realizaci konkrétního úkolu. Zbylé tři úrovně již zcela operují s fyzickou prací na předmětu projektu a patří tedy čistě do roviny technické.

Obrázek 2-1: Strukturní plán rozsahu projektu (manažerské členění WBS)



Zdroj: Vlastní vypracování podle [5, str. 127], 2012

2.5 Časový plán a určení kritické cesty

2.5.1 Nástroje časového plánování a odhadování času

Tato problematika se zabývá odpověďmi na otázky, JAK DLOUHO bude projekt realizován. Obecně jsou v projektovém řízení užívány tři metody časového plánování, a to konkrétně:

- Úsečkové diagramy
- Milníky
- Síťová analýza

2.5.2 Úsečkové diagramy

Úsečkové diagramy, neboli tzv. Ganttovy diagramy, jsou představovány soustavou úseček, kdy každá úsečka má představovat časové rozpětí pro konkrétní činnost. Při řízení projektu graficky znázorňují, jaký je časový rozdíl reality v porovnání s plánem. Ovšem jako takové nejsou pro řízení projektu použitelné, neboť nezobrazují vzájemné závislosti mezi jednotlivými činnostmi. Často je také kritizováno procentuální vyjádření dokončenosti, kdy nemusí přesně reflektovat daný technický stav, pokud není činnost lineárně měřitelná. Ve výsledku jsou úsečkové diagramy vhodnější jako ukazatel již realizovaných činností, než jako plánovací nástroj.

2.5.3 Milníky

Stejně jako v předchozím případě, milníky nezobrazují jasnou závislost mezi jednotlivými činnostmi. Časový plán těchto milníků obsahuje určitý počet klíčových událostí, jež mají své pevné místo v plánovacím kalendáři projektu a slouží ke kontrole postupu projektu, přičemž jsou ověřitelné i jinými osobami. Nevyznačují však úkoly a jejich trvání. Často je dosažení milníků spojeno např. s přílivem dalších finančních prostředků pro daný projekt či jako spouštěcí mechanismy pro projekty další.

2.5.4 Síťová analýza

Síťová analýza je prováděna formou síťových grafů, jež představují některé z grafických zobrazení, kde jsou navzájem propojeny všechny projektové činnosti včetně vzájemných závislostí.

Mezi výchozí metody síťové analýzy patří metoda CPM (Critical Path Method – Metoda kritické cesty) a metoda PERT (Program Evaluation and Review Technique – Metoda hodnocení a kontroly projektu). Jejich společnými přednostmi jsou:

- Obsahují velké množství údajů
- Umožňují hledat alternativy, analyzovat a určovat pravděpodobnosti
- Mají definovány kritickou cestu

V podstatě jediný rozdíl mezi těmito metodami je ve způsobu odhadu délky trvání aktivity. Metoda PERT uvažuje optimistickou, pesimistickou a pravděpodobnou variantu, na základě kterých vypočítává délku trvání. Díky tomu metoda PERT získává uplatnění v projektech, kde je obtížné přesněji odhadovat délky trvání činností – zejména v oblastech výzkumu nových technologií apod. Metoda CPM pro změnu vychází z jednoho odhadu délky trvání a je využívána tam, kde již podobné projekty realizovány byly a tak jsou dané hodnoty odhadů podložitelné minulými zkušenostmi. Příkladem mohou být projekty realizované ve stavebnictví.

2.5.5 Technické prvky a vlastnosti síťových diagramů

V zásadě jsou užívány dva typy síťových grafů:

- **AOA** – Activity on Arrow (Aktivita na šípce)
- **AON** – Activity on Node (Aktivita v uzlu)

Pro zpracování v praxi použitelného diagramu musí být podle Ing. Svozilové [6, str. 141] pojato velké množství informací o:

- Úkolech a všech podstatných aktivitách
- Časech potřebných na jejich realizaci
- Osobách, které budou k jednotlivým úkolům přiřazeni
- Nákladech na dílčí úseky práce
- Vazbách a závislostech mezi úkoly
- Časových rezervách

Síť grafu je tvořena dvěma entitami, jimiž jsou:

Události – jedná se o specifikovaný stav spojený s realizací konkrétních činností

Činnosti – určitý časem definovaný dílčí úsek práce

Dále se v diagramech objevují tři typy závislostí:

- **Povinné závislosti** – Jedná se o závislosti, které není možné změnit a je potřeba je vykonat v určitém sledu, neboť jsou vázány s technickým řešením projektu. Příklad: Automobil nebude pojízdný, pokud mu bude chybět motor a převodovka.
- **Nepovinné závislosti** – Tyto závislosti se doporučuje dodržet, avšak jejich nedodržení nemusí mít žádný vliv na výsledný projektový produkt.
- **Externí závislosti** – Tyto závislosti jdou mimo kompetenci manažera projektu a je nutné je brát jako předpoklady při plánování.

Časová rezerva – Jedná se o „časovou vatu“ a v rámci časového harmonogramu umožňuje prodloužit prováděné činnosti či oddálit start jiných činností, aniž by byl ohrožen stanovený termín ukončení projektu.

Časný start (Early Start, ES) – nejdříve možné datum, kdy je možné danou činnost vzhledem k vazbám na ostatní činnosti realizovat.

Časný konec (Early Finish, EF) – Nejdříve možné datum, kdy je možné danou činnost nejdříve ukončit vzhledem k vazbám na ostatní činnosti.

Pozdní start (Late Start, LS) – Nejdéle možné datum, kdy je možné začít danou činnost realizovat, aniž by došlo ke zpoždění projektu.

Pozdní konec (Late Finish, LF) – Nejdéle možné datum ukončení činnosti, aniž by došlo ke zpoždění celého projektu.

Kritická cesta – jedná se o nejdelší souvislý sled činností projektu, jež neobsahují časové rezervy. Její celková délka určuje celkovou délku projektu a zároveň změna doby trvání úkolu na kritické cestě způsobí zkrácení nebo prodloužení celého časového harmonogramu.

2.5.6 Postup tvorby síťového diagramu

Tvorba AOA a AON síťových diagramů vychází ze stejného základu:

- 1) Vypracování WBS
- 2) Určení vzájemných závislostí a následností v rámci jednotlivých aktivit
- 3) Načrtnutí sítě
- 4) Odhadnutí délky trvání jednotlivých činností
- 5) Výpočet časových rezerv a vypočítání jednotlivých ES, EF, LS a LF u každé činnosti
- 6) Zachycení kritické cesty projektu

Ukázkové vypracování síťových diagramů AOA a AON je podrobně rozvedeno v [6, od str. 144] a v [3, od str. 81]. V příloze G této bakalářské práce je rovněž uveden síťový graf projektu vygenerovaný pomocí SW MS Project®, jenž do jisté míry kombinuje přednosti AOA a AON diagramů.

2.6 Odhadování času

Z obsahu předchozí subkapitoly jasně vyplývá, že pro určení časového plánu projektu je nutné znát doby trvání všech dílčích činností projektu. Nesmíme však zapomenout na fakt, že odhady jsou stále poměrně nepřesné vzhledem k možné realitě při realizaci projektu, přesto poskytují všem zájmovým skupinám více či méně přesný přehled o časovém rámci projektu.

2.6.1 Postup odhadování času

Nejdříve je nutné mít zpracovanou hierarchickou strukturu činností včetně určených milníků, načež se pro odhad dob trvání dílčích činností nejčastěji užívá metody PERT anebo tzv. pragmatická (praktická) metoda.

1. Metoda PERT⁴

Jak již bylo uvedeno, metoda PERT se užívá nejčastěji v projektech, jež jsou charakteristické svojí nejistou dobou trvání činností. Na základě toho jsou veškeré doby trvání odvozeny statisticky a jednotlivé výpočty této metody se opírají o význam tzv. směrodatné odchylky, jež vychází z Gaussova rozložení pravděpodobnosti.

Vlastní výpočet očekávané doby trvání činnosti vychází ze tří časových odhadů – z optimistického, nejpravděpodobnějšího a z pesimistického.

Výpočet očekávané doby trvání činnosti

$$T_e = \frac{T_o + 4T_m + T_p}{6}$$

Výpočet směrodatné odchylky

$$\sigma = \frac{(T_p - T_o)}{6}$$

Kde: T_e ... Očekávaná doba trvání činnosti

T_o ... Optimistický odhad doby trvání činnosti

T_m ... Nejpravděpodobnější odhad doby trvání činnosti

T_p ... Pesimistický odhad doby trvání činnosti

σ ... Směrodatná odchylka

Z vlastností Gaussova rozložení pravděpodobnosti vyplývá, že přibližně v 68% případů bude dodržena očekávaná doba trvání činnosti v rozmezí plus/mínus jedné směrodatné odchylky. V rozmezí plus/mínus dvou směrodatných odchylek již bude daná činnost provedena v 95% případů a v případě tří směrodatných odchylek pravděpodobnost poroste až k hranici 99%. V praktické části této bakalářské práce budeme pro přehlednost při odhadu délky trvání úlohy v časovém harmonogramu užívat tabulku 2-4.

⁴ Vzorce pro výpočet očekávané doby trvání činnosti a směrodatné odchylky byly přežaty z pramene [3, str. 106]

Tabulka 2-4: Odhad doby činností

ID	Popis WBS	T_e	T_o	T_m	T_p
1	Úkol 1	$T_e(\text{Úkol 1})$	$T_o(\text{Úkol 1})$	$T_m(\text{Úkol 1})$	$T_p(\text{Úkol 1})$
2	Úkol 2	$T_e(\text{Úkol 2})$	$T_o(\text{Úkol 2})$	$T_m(\text{Úkol 2})$	$T_p(\text{Úkol 2})$

Zdroj: Vlastní vypracování, 2012

2. Pragmatický odhad času – metoda CPM

Na rozdíl od metody PERT se v této metodě odhadují doby trvání činností na základě bývalých zkušeností. V zásadě by měl manažer projektu se všemi členy svého projektového týmu zahájit diskuzi o tom, jak by měl časový plán projektu vypadat. Role manažera v těchto případech se týká pouze koordinace informací a vyváženost časového plánu, ostatní členové týmu jsou často odborníky v konkrétních disciplínách a mají za úkol poskytovat relevantní odborné znalosti a odborné zkušenosti spojené s realizací konkrétních činností.

Postup pragmatického odhadování času je následující:

- 1) Na základě předchozích zkušeností s realizací podobných projektů je potřeba určit, jakou dobu ten který úkol trval.
- 2) Rozhodnout o míře složitosti realizace současného projektu v porovnání s projekty v minulosti a na základě toho stanovit příslušný parametr, jímž bude posléze doba trvání úkolu násobena.

2.7 Lidské a materiální zdroje projektu

Zdroje se skládají z veškerých personálií, materiálu, peněžních prostředků, zařízení a příslušenství potřebných pro realizaci projektu. Tyto zdroje jsou poté alokovány mezi jednotlivé činnosti uvedených ve WBS a s jejich využíváním jsou spojeny náklady, jež tvoří převážnou většinu nákladů uvedených v rozpočtu projektu. Z tohoto důvodu by měl projektový manažer projednat se všemi zájmovými skupinami projektu očekávanou skladbu těchto zdrojů, aby byly dodrženy technologické postupy a udržet náklady na pořízení zdrojů co nejnižší.

2.7.1 Problémy spojené s přiřazováním zdrojů

Každý zdroj je omezen svojí věcnou a časovou kapacitou a plánováním projektu se snažíme předejít situacím, kdy by byl jeden konkrétní zdroj (např. externí konzultant)

přiřazen k vykonávání dvou úkolů najednou. V případě ponechání této situace bez zásahu by hrozilo přetížení či konflikt zdrojů a s tím spojené časové zpoždění vzhledem k plánu.

Těmto věcným problémům se dá předejít právě díky analýze síťového grafu, jenž nám ukáže, kdy a kde bude třeba ten který zdroj přiřadit k jaké činnosti. Pokud bychom při této analýze objevili možný konflikt zdrojů, budeme muset síťový graf upravit a problémový požadavek na zdroj přesunout na jinou dobu.

Co se časové kapacity zdroje týče, musíme dodržovat všechna legislativní opatření platná na území státu, kde je projekt realizován. Zároveň, některé zdroje jsou charakterizovány určitým obdobím, kdy mohou být užity (např. již zmiňovaný externí konzultant má zpravidla ve svém plánovacím kalendáři vyhrazeno určité místo, kdy se může věnovat našemu projektu) a tento fakt musíme rovněž zohlednit při plánování.

2.7.2 Odstranění zdrojových omezení

Postup pro odstranění zdrojových omezení je dle Miliona D. Rosenaua [3, str. 136] následující:

1. Určit požadavky pro úkoly na kritické cestě
2. Doplnit požadavky na zdroje pro ostatní úkoly včetně analýzy časových rezerv
3. Porovnat požadavky na zdroje s jejich dostupností
4. Stanovit možnosti odstranění konfliktů
 - a. Využít přesčasovou práci
 - b. Pozdržet nebo uspišit realizaci činností mimo kritickou cestu
 - c. Přiřadit více zdrojů k dané činnosti
 - d. Změnit následnost projektových činností v síťovém grafu

Přesčasová práce je využitelná v případě, že daný zdroj bude možné přetížít vzhledem k původnímu plánu. Pozdržení nebo uspišení činností mimo kritickou cestu může pomoci v časné alokaci potřebných zdrojů na činnosti nacházející se na kritické cestě, avšak tímto krokem může dojít k odčerpání časových rezerv, jež by v pozdějších fázích projektu mohly scházet. Další možností je přiřazení více zdrojů stejného druhu, kdy platí předpoklad, že dva stejné zdroje budou dvakrát rychlejší než zdroj jeden. Poslední možnost je možná pouze v případě, že nebude ohrožen technologický postup předmětu projektu.

2.7.3 *Lidské zdroje v plánování*

Zajištění lidských zdrojů s odpovídajícími profesemi a zkušenostmi vzhledem k předmětu projektu bývá velmi citlivou a komplikovanou stránkou plánování projektu. Pro obsazení projektových rolí bychom měli posuzovat dle Ing. Svozilové [6, str. 13] následující skutečnosti:

1. Odbornost a úroveň kvalifikace jedince vzhledem k požadovanému výkonu
2. Dostupnost v čase vzhledem k časovému harmonogramu projektu
3. Náklady na výkon činnosti vzhledem k rozpočtu projektu

U zadání každého úkolu k realizaci by měl být jasně definován rozsah jednotlivých prací a konkrétní očekávaný výsledek. Rozhodovací proces přidělování úkolů konkrétním členům projektového týmu zároveň funguje jako nástroj budování týmu a zvyšování důvěry jednotlivých členů v kompetence projektového manažera, neboť přidělením úkolu dává konkrétnímu členovi týmu najevo svou důvěru v jeho schopnosti a dovednosti. Nezřídka se také stává, že jednotliví členi týmu se účastní samotného plánování projektu.

Výsledkem procesu přidělování úkolů by mělo být dobrovolné přijetí, jehož struktura by měla být následující:

- Rozsah odpovědnosti
 - Popis úkolu, jenž má být splněn a jak má být splněn
 - Přesný popis způsobu hlášení o postupu prací (více viz Matice odpovědností a komunikační plán projektu)
 - Upřesnění rozsahu delegované autority jedince vzhledem k uloženému úkolu
- Přijetí osobního závazku
 - Potvrzení porozumění zadanému úkolu
 - Souhlas s plánovaným rozsahem odpovědnosti

Typická formalizovaná podoba přidělení úkolu danému člověku je dokument Pověření k výkonu práce, jenž v případě velkých podniků a maticové organizační struktury slouží jako nástroj k jednání mezi projektovým manažerem a liniovým manažerem společnosti o přidělení konkrétního pracovníka do organizace projektu. Samotný pracovník svým podpisem dobrovolně přijímá svůj osobní závazek vůči projektu a to včetně souhlasu s výše uvedeným rozsahem odpovědnosti.

2.7.4 Matice odpovědností

Matice odpovědností má za úkol informovat projektového manažera o tom, jací lidé jsou přiřazeni k jednotlivým úkolům projektu a jakým způsobem budou koho informovat o dosaženém postupu. Příklad matice kompetencí je uvedena v tabulce 2-5.

Tabulka 2-5: Matice odpovědností projektu

Číslo WBS	Popis WBS	Člen týmu 1	Člen týmu 2	Člen týmu 3	Člen týmu 4	Člen týmu 5
1.1.1.	Úkol 1	C	A	D	D	D
1.1.2.	Úkol 2	C	A	D		
1.1.3.	Úkol 3	A	A		D	C

Zdroj: Vlastní vypracování podle [6, str. 156], 2012

U jednotlivých členů týmu existují tři základní vztahy v rámci matice kompetencí:

- **Schvaluje = A**
- **Kontroluje = C**
- **Vypracuje = D**

2.8 Plán rozpočtu projektu

Rozpočet projektu je třetím nosným pilířem projektového plánu a odpovídá na mnoho otázek týkající se třetí dimenze trojimperativu – nákladů. Role rozpočtu projektu však není konstantní a v průběhu realizace se mění. V konceptuální fázi bývá užíván jako podklad pro jednání mezi zájmovými skupinami projektu. V průběhu plánování je však rozpočet rozpracován za účelem dosažení co nejvyšší možné míry přesnosti a jeho velikost a struktura se tak stává závazná pro všechny zájmové skupiny. V navazujících fázích života projektu je používán pro kontrolu a hodnocení.

2.8.1 Návrh rozpočtu

Metodiky návrhu rozpočtu bývají často součástí firemního know-how a z toho důvodu nebývají zveřejňovány. Každý rozpočet by však měl být dle Ing. Svozilové [6, str. 161] tvořen následujícími kroky:

1. Přiřazení nákladů k jednotlivým úsekům práce podle:
 - Podrobného rozpisu prací a pracnosti

- Časového rozpisu prací a plánu projektu
 - Konkrétních sazeb za jednotlivé pracovní zdroje
2. Ocenění a časové rozložení nákladů na:
 - Materiál
 - Pořízení/pronájem technologií
 - Subdodávky produktů
 - Nákup služeb
 3. Vyhodnocení ostatních potřeb členů projektového týmu (cestovné, apod.)
 4. Zohlednění nepřímých nákladů rizik projektu
 5. Kvantitativní a kvalitativní analýzy rizik včetně určení výše projektových rezerv
 6. Vyhodnocení cash-flow projektu a potřeb na jeho financování
 7. Celkové hodnocení přijatelnosti rozpočtu dle předpokladů a očekávání, případná optimalizace

2.8.2 Tvorba odhadů nákladů a techniky

Vstupními informacemi pro kvalifikovaný odhad nákladů jsou podnikové procesní zdroje dodavatele projektu (know-how), definice projektu, WBS včetně podrobného popisu prací a časového určení, matice kompetencí, posouzení rizik a další údaje týkající se vnějšího okolí podniku (např. výše daně z příjmu právnických osob v dané ekonomice apod.). Po analýze všech těchto vstupních informací je proveden vlastní odhad rozpočtu za použití konkrétních technik anebo jejich kombinace.

Některé nástroje a techniky odhadů rozpočtu

Analogie

Tato technika vychází z již existujících zkušeností s realizací podobného projektu v minulosti. Z tohoto důvodu se jedná o nejméně nákladnou, avšak o poměrně nepřesnou techniku. Tato technika je nejčastěji užívána v konceptuální fázi života projektu a typickým příkladem užití této techniky jsou expertní odhady.

Odhad podle sazeb jednotlivých zdrojů

Pro výpočet nákladů podle této metodiky je nutné znát sazby pro jednotlivé nákladové druhy a ty vynásobit počtem jednotek přidělených zdrojů projektu. Přesnost i náročnost této metody by měla být vyšší než u metody analogie, avšak je velmi náchylná na kvalitu a aktuálnost vstupních informací.

Odhad zdola nahoru

Základem pro výpočet nákladů projektu je ocenění činností na nejnižší úrovni WBS a postupnou kumulací do jednotlivých celků dojdeme k výsledné hodnotě nákladů pro projekt.

Parametrický odhad

Princip parametrického odhadu tkví ve stanovení jednotkové ceny parametru na základě předešlých zkušeností či matematických modelů., pomocí něhož posléze vynásobením počtem příslušných jednotek odhadneme přibližné projektové náklady.

Odhady pomoci SW nástrojů

Softwarové nástroje v sobě mohou skloubit výhody předchozích řešení, co se týče přesnosti odhadu, za udržení nákladů na minimální úrovni. Další nespornou výhodou SW prostředků je zpravidla možnost vizualizace dat a jejich následná interpretace v rámci jednání mezi zájmovými skupinami projektu.

2.8.3 Přístupy k přesnosti odhadu nákladů

Jak bylo naznačeno v úvodu této subkapitoly, role a přesnost rozpočtu projektu se v čase mění. Co se přesnosti odhadu nákladů týče, jsou dnes uvažovány tři přístupy k jeho přesnosti.

Hrubý odhad

Podkladem pro hrubý odhad rozpočtu projektu bývají nejčastěji informace z již realizovaných projektů v minulosti. Z toho důvodu jsou nejužívanějšími metodami odhadu zejména analogie a parametrický, přičemž detail WBS projektu je rozpracován nejčastěji pouze na úrovni L1. Výsledná přesnost rozpočtu projektu dle hrubého odhadu se ve výsledku pohybuje zpravidla mezi -25% až +75%.

Přibližný odhad

Stejně jako předchozí v hrubém odhadu, tak i v přibližném odhadu se vychází z historických dat. Ta jsou ale podpořena nejčastěji znalostí základních parametrů předmětu projektu a detail WBS projektu je rozpracován až do úrovně L3. Přesnost tohoto druhu odhadu se pohybuje mezi -10% a +25%.

Definitivní odhad

Jedná se o typický „odhad zdola“ za použití SW prostředků a detailu rozpracovanosti WBS na úrovni L5 či L6. Výsledkem by měla být přesnost tohoto odhadu nákladů rozpočtu v rozmezí mezi -5% až + 10%.

2.8.4 Systém nákladového účetnictví projektu

Milton D. Rosenau systém nákladového účetnictví doslovně definuje jako „*Nástroj vedení a sumarizace nákladů na projekt a projektové činnosti nebo úkoly*“ [3, str. 124]. Existence systému nákladového účetnictví je bezpodmínečně nutná pro tvorbu výkazů o nákladech a k následnému sledování skutečně vynaložených nákladů. V praxi existuje několik metod, které se liší ve způsobu rozpočítávání režijních nákladů mezi větší počet realizovaných projektů, čímž je ovlivňována jejich výsledná cena. V této bakalářské práci se ovšem budeme zabývat výhradně projektem jedním a tak si vystačíme pouze se základním členěním nákladů projektu.

Druhy nákladů projektu

1. Přímé náklady

Tyto náklady jsou přímo přiřaditelné k projektu např. jako účetně vyjádřené čerpání zdrojů při realizaci. Řadí se mezi ně:

- Práce
- Materiál
- Pořízení/pronájem technologií
- Cestovné
- Licence, poplatky
- Externí služby projektu
- Pojištění
- Náklady na financování projektu

2. Nepřímé náklady

Do účetnictví projektu vchází ve formě procentuálního vyjádření. Jsou jimi např.:

- Osobní náklady (odměny, školení atd.)
- Marketing

- Náklady na provoz budov
- Daně a odvody

3. Ostatní náklady

Náklady této kategorie nejsou obsažené v žádné z předchozích typů a jsou často odhadnuty na základě konkrétních analýz. Řadí se mezi ně:

- Rezervy na známá rizika
- Manažerská rezerva

2.9 Plán řízení rizik

Projektová rizika jsou všudypřítomná a dají se definovat jako události, jež se mohou s určitou pravděpodobností vyskytnout a jejichž existence může ovlivnit vlastní realizaci projektu, přičemž jejich vliv může být pozitivní (příležitost) anebo negativní (např. škoda na majetku, zpoždění). Tato rizika jsou nejdříve zevrubně identifikována v inicializační fázi a obsažena v definici projektu (logickém rámci). Ve fázi plánování projektu dochází k vypracování plánu řízení rizik, jenž by měl obsahovat podrobný seznam všech známých rizik projektu, stanovení strategie řešení těchto rizik a naplánování velikosti projektové rezervy.

Celý proces plánování rizik se podle [5, str. 163] skládá z následujících činností:

- 1) Identifikace rizika
- 2) Hodnocení rizika
 - a. Kvalitativní hodnocení
 - b. Kvantitativní hodnocení
- 3) Plánování reakce na riziko

Ve fázi realizace dochází poté k monitorování těchto rizik a k aplikování případných protiopatření.

2.9.1 Identifikace rizika

Rizika je možné naleznout jak v mnoha oblastech plánování, řízení a kontroly projektu, jimiž jsou:

Rozpočet a financování projektu

- Časový harmonogram projektu

- Rozsah projektu a požadavky na změny
- Technické záležitosti
- Personální záležitosti
- Obchodní záležitosti
- Podnikatelské, legislativní a environmentální rizika a další

Z výše uvedených oblastí je nutné „vydestilovat“ případná rizika za pomoci různých technik brainstormingu, metody Delphi či jiných, jejichž výsledkem by měl být kompletní seznam potenciálních rizik relevantních k projektu.

2.9.2 Hodnocení rizika

Samotný seznam projektových rizik však pro jejich řízení nestačí a tudíž je nutné v dalším kroku zjištěná rizika kvalitativně a kvantitativně ohodnotit. Výsledkem pro projektového manažera bude přehled o významnosti jednotlivých rizik, na jejichž základě budou zvolena příslušná opatření.

2.9.3 Kvalitativní hodnocení rizik

V rámci kvalitativního hodnocení rizik budeme hodnotit pravděpodobnost výskytu projektového rizika a vliv jeho dopadu na realizaci projektu.

Pravděpodobnost výskytu rizika

Pravděpodobnost výskytu rizika se pohybuje mezi 0% pravděpodobností (riziko nenastane) a 100% pravděpodobností (jedná se o předpoklad). V rámci této bakalářské práce využijeme pětistupňové škály pro hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizikového faktoru uvedenou v tabulce 2-6.

Tabulka 2-6: Pětistupňová škála pro hodnocení pravděpodobnosti rizikového faktoru

Ohodnocení výskytu rizikového faktoru	Pravděpodobnost
Velmi nízká	0 – 20%
Nízká	21 – 40%
Střední	41 – 60 %
Vysoká	61 – 80 %
Velmi vysoká	81 – 100%

Zdroj: Vlastní vypracování podle [5, str. 166], 2012

Vliv rizikového faktoru na projekt

Sama existence rizika zpravidla působí na všechny tři dimenze trojimperativu, tedy časový harmonogram, náklady anebo specifikaci (kvalitu) projektu. V rámci analýzy vlivu rizikového faktoru tedy budeme hodnotit dopad na tyto tři dimenze.

Tabulka 2-7: Vliv rizikového faktoru na projekt

Dopad na projekt	Dopad na náklady	Dopad na časový plán	Dopad na kvalitu
Velmi nízký	Neznamenatelný vliv	Neznamenatelný vliv	Neznamenatelný vliv
Nízký	nárůst nákladů menší než 7%	Nárůst doby trvání menší než 7%	Kvalita ovlivněna u malého počtu komponent
Střední	Nárůst nákladů v rozmezí 7-12%	Nárůst doby trvání v rozmezí 7-12%	Významný vliv – vyžaduje souhlas zákazníka projektu
Vysoký	Nárůst nákladů v rozmezí 13-20%	Nárůst doby trvání v rozmezí 13-20%	Nepřijatelná kvalita
Velmi vysoký	Nárůst nákladů vyšší než 20%	Nárůst doby trvání vyšší než 20%	Produkt nelze provozovat

Zdroj: Vlastní vypracování podle [5, str. 166], 2012

Obohacením seznamu projektových rizik o údaje z tabulek 2-6 a 2-7 získáme přehledný dokument, na jehož základě budeme již způsobilí rozhodovat. Doporučuje se zároveň u každého rizikového faktoru uvést spouštěč či symptom, jenž bude znamenat předzvěst výskytu konkrétního rizika – např. výskyt rizika nízkých prodejů v maloobchodě se specializovaným zbožím může být způsobeno nedostatečnou poptávkou v místě prodeje. Příklad takovéto tabulky je v tabulce 2-8.

Tabulka 2-8: Seznam kvalitativně ohodnocených projektových rizik

ID	Rizikový faktor	Symptom / Spouštěč	Pravděpodobnost výskytu	Dopad na projekt
1	Nízké prodeje	Nedostatečná poptávka	Střední	Velmi vysoký
2	Změna termínu školení	Nemoc lektora	Velmi nízká	Střední
N

Zdroj: Vlastní vypracování podle [5, str. 167], 2012

Dalším krokem kvalitativní analýzy rizik je jejich hodnocení významu ve smyslu „pravděpodobnost rizika / vliv dopadu rizika na projekt“ do celkem tří skupin:

- Rizika vysokého významu
- Rizika středního významu
- Rizika nízkého významu

Do těchto tří skupin můžeme jednotlivé rizikové faktory z tabulky 2-8 velmi jednoduše a přehledně rozdělit pomocí tzv. matice kvalitativního hodnocení rizikových faktorů uvedenou v tabulce 2-9.

Tabulka 2-9: Matice pro určení významu rizika na projekt

Pravděpodobnost / Vliv	Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký
Velmi vysoká					
Vysoká					
Střední					1
Nízká					
Velmi nízká			2		

Rizika vysokého významu	Rizika středního významu	Rizika nízkého významu
--------------------------------	---------------------------------	-------------------------------

Zdroj: Vlastní vypracování podle [5, str. 167], 2012

Z uvedených příkladů vyplývá, že první riziko (nizké prodeje) je rizikem s velkým významem a může mít až fatální důsledky pro realizovaný projekt, tudíž bychom se měli řízení toho rizika výhradně věnovat. Druhé riziko (změna termínu školení) je naopak svými dopady hodnoceno jako riziko s nízkým významem a z našeho hlediska je až druhořadé.

Pro přehlednost se doporučuje příslušnými barvami na základě matice kvalitativního hodnocení zpětně zvýraznit všechny rizikové faktory v tabulce 2-8, aby byl jejich význam pro projekt na první pohled jasný.

2.9.4 Kvantitativní hodnocení rizika

Kvantitativně můžeme rizika hodnotit na základě velkého množství dostupných metod, jakými jsou simulace, rozhodovací strom, citlivostní analýza či metoda statistické peněžní metody, již se pro účely této bakalářské práce budeme věnovat.

Statistická peněžní hodnota

Tato metoda vyžaduje znalost pravděpodobnosti výskytu rizikového faktoru a zároveň velikost dopadu jeho existence na realizaci projektu. Číselná hodnota rizika je vyjádřena v peněžních jednotkách, přičemž se jedná o násobek hodnoty pravděpodobnosti v desetinném vyjádření a hodnoty rizika.

Příklad: Hodnota pravděpodobnosti výskytu rizika je 20%, přičemž dopad rizika je spojen s nárůstem nákladů projektu o 100 000,- Kč oproti plánovanému rozpočtu. Peněžní vyjádření hodnoty rizika tedy bude: $0,2 * 100\ 000 = 20\ 000,-$ Kč.

2.9.5 Plánování reakce na riziko

Stanovení výše projektové rezervy a manažerské rezervy

Výstupy z kvantitativní analýzy projektu slouží ke stanovení výše projektové rezervy, jež slouží jako jakýsi „polštář“ v případě výskytu rizik. Samotná projektová rezerva by měla vycházet výhradně z dostupných údajů. Naproti ní stojí tzv. manažerská rezerva, jež slouží pro krytí obtížně předvídatelných vlivů a jejíž hodnota může být stanovena čistě na základě úvahy. Je ovšem nutné připomenout, že výše rezerv podstatně navyšují rozpočet projektu a často jsou terčem výtek ze strany zákazníka.

Strategie ošetření rizik

V plánu rizik se nejčastěji berou v úvahu zejména rizika vysokého a středního významu. Pro každé dílčí riziko je nutné zvolit správnou strategii řízení rizik, na jejichž základě se vypracuje tzv. akční plán, jenž bude obsahovat konkrétní kroky pro řízení rizika.

Strategie řízení rizik jsou:

- **Akceptace rizik:** Existence rizika se akceptuje a proti riziku se aktivně nic nepodniká. Je určen pouze jeho vlastník a pouze se monitoruje.
- **Redukce rizik:** Cílem této strategie je snížit nepříznivé dopady rizik na realizaci projektu. Může být představována např. specifickým administrativním opatřením, zvýšením zásob proti riziku zastavení výrobní linky apod.
- **Vyhýbání se rizikům:** Jedná se o zamezení vzniku spouštěče možného rizika anebo rizikovou činnost úplně ukončit, nebude-li tím projekt nijak narušen.
- **Přenos rizik:** Přenesením rizika rozumíme přenesení odpovědnosti a důsledků rizika na třetí stranu, přičemž riziko jako takové nezmizí. Třetí strana (např. pojišťovna) však nepřevzme odpovědnost za riziko zadarmo, a tak je nutné počítat s náklady na pořízení těchto služeb v rozpočtu projektu.

2.10 Komunikační plán projektu

Plán projektové komunikace má zajistit efektivní tok informací skrze komunikační kanály mezi jednotlivými zájmovými skupinami, aby docházelo ke správné koordinaci zdrojů při realizaci projektu a předešlo se tak možným problémům. V komunikačním plánu je jasně uvedeno, JAKÉ informace budou sdíleny, KDY budou tyto informace poskytnuty, KDO je odpovědný za jejich distribuci, KOMU je daná informace určena a v JAKÉ FORMĚ bude informace prezentována.

Zároveň je nezbytné rozsah a detailnost plánu komunikace podřídit velikosti realizovaného projektu, kdy u malých projektů zpravidla postačí základní informování o stavu, kdežto velké projekty díky mnoha zainteresovaným zájmovým skupinám již vyžadují vypracovat komunikační strategii a sofistikovaný systém porad a hlášení.

Další důležitou částí komunikačního plánu by mělo být jasné určení typu komunikace. V zásadě se můžeme setkat s následujícími třemi typy:

- **Povinná:** Tento typ komunikace je obecně představován kontrolními poradami, zprávami a hlášeními odesílané příslušným zájmovým skupinám projektu apod. Vedení projektu je často ze zákona či na základě smluvních podmínek povinno tento typ komunikace poskytovat.
- **Nepovinná:** Informace obsažené v tomto typu organizace jsou závazné vždy jen pro konkrétního člena projektového týmu či určitou zájmovou skupinu, přičemž pro ostatní bývají tyto informace pro jejich výkon nepotřebné.
- **Marketingová:** Posláním tohoto typu komunikace je vyvolání zájmu veřejnosti o projekt a jeho projektový produkt.

Tabulka 2-10: Ukázka plánu projektové komunikace

Komunikační výstup	Typ komunikace	Odpovědnost k vypracování	Komu je určen	Termín doručení	Formát doručení
Kontrolní porada	Povinná	Projektový manažer	Projektový tým	Podle potřeby	Skype
...

Zdroj: Vlastní vypracování podle [5, str. 160], 2012

2.11 Plán řízení kvality

V úvodu této subkapitoly je nutné si objasnit pojmy kvalita a kvalitativní stupeň. Pojem **kvalita** má spíše formální charakter a je v projektovém řízení chápán jako míra splnění přijatých norem a předpisů, přičemž nebudeme hodnotit pouze kvalitu projektového produktu, nýbrž i kvalitu projektového managementu. **Kvalitativní stupeň** je naopak pojmem subjektivního charakteru, jenž charakterizuje určité vlastnosti projektového produktu vycházející z deklarovaných požadavků zákazníka projektu.

V plánu řízení kvality jsou tedy popsány veškeré postupy a metodiky, jimiž má být zaručeno bezproblémové dodání projektu dle požadavků zákazníka uvedených v definici projektu (logickém rámci). Plán řízení kvality je podle [6, str. 175] tvořen následujícími prvky:

- Politika budování kvality v průběhu projektu
- Operační definice a metriky pro kontrolní procesy projektu
- Kontrolní seznamy a tabulky (Checklisty)

Následující dokumenty poskytují vstupní informace pro stanovení plánu řízení kvality:

- **Metodické příručky a předpisy společnosti**
- **Definice projektu (logický rámec)**
- **Technická dokumentace k předmětu projektu**
- **Normy, standardy a regulace**
- **Ostatní vstupy**

Na tyto informace jsou následně aplikovány následující nástroje:

- **Výpočty nákladů na kvalitu** – jedná se o náklady potřebné k dosažení požadovaného kvalitativního stupně projektu, jak názorně ukazují tabulka 2-11.

Tabulka 2-11: Náklady spojené s plnění/neplněním požadavků kvality

Náklady plnění požadavků kvality	Náklady nevyhovění požadavků kvality
Plánování	Zmetkovitost
Školení a výchova	Opravy a přepracování
Kontrola procesů	Náhradní expedice
Průběžné testování	Náhradní díly a materiál
Ověření návrhu produktu	Záruční opravy a servis
Ověření procesu	Vyřizování stížností
Testování	Dodatečné změny hotových produktů
...	...

Zdroj: Vlastní vypracování podle [6, str. 319], 2012

- **Analýzy nákladů a přínosů** – zde se jedná o propočty a analýzy variant nákladů pro vytvoření optimální úrovně kvality
- **Benchmarking** – porovnání s podobnými projekty a následné návrhy na zlepšení
- **Diagramy** – nejčastěji se jedná o diagramy příčina – následek, jakým je např. diagram rybí kosti. Pro podrobnější studium těchto technik odkazují na pramen [6, od str. 306].

2.12 Plán obchodních činností projektu

Většina projektů se neobejde bez subdodávek, jež jsou nejčastěji představovány dodáním specifického zboží nebo služeb externími dodavateli. Plán obchodních činností na projektu zpravidla obsahuje následující body:

- 1) Analýzu toho, co bude potřeba dodat a kdy – informace pro rozhodnutí jsou k nalezení v dokumentu WBS, časovém plánu a plánu zdrojů.
- 2) Na základě výsledků prvního kroku určit termíny pro vypracování a podání poptávek.
- 3) Výběr konkrétních nabídek od potenciálních dodavatelů a realizace objednávky zboží nebo služeb.

2.12.1 Poptávkový dokument

Formální oznámení naší potřeby dodavatelům o dodání specifického zboží či služby se děje prostřednictvím tzv. poptávkového dokumentu, jehož struktura by měla obsahovat následující náležitosti:

- Účel užití dodávaného produktu
- Termíny dodání a dodací podmínky
- Specifikace požadavků na dodávaný produkt či službu
- Hlášení a způsob komunikace mezi poptávajícím a nabízejícím
- Požadavky pro obchodní smlouvu

Takto strukturovaný poptávkový dokument je poté odeslán potenciálním dodavatelům, kteří na základě formalizovaných požadavků vypracují odpovídající nabídky.

2.12.2 Výběr nabídky

Proces výběru nabídky je nejčastěji započat přijetím odpovídajících nabídek, následně aplikováním hodnotících kritérií, vyhodnocením a výběrem vítězné nabídky. Hodnotící kritéria pro výběr nabídky jsou nejčastěji představována:

- Cenou
- Naplněním potřeb poptávajícího
- Náklady životního cyklu produktu
- Technickou náročností
- Schopností financování

- A mnoho dalších...

2.12.3 Nástroje a techniky pro výběr nabídky

1. **Síto** – tento způsob výběru nabídky předpokládá stanovení určitých hodnot, jejichž naplnění je potřebné pro realizaci projektu. Příkladem může být například stanovená úroveň jakosti u potřebného materiálu, přičemž všechny nabídky nesplňující toto kritérium již nebudou dále uvažovány.
2. **Váhový systém** – touto metodou dochází k minimalizování subjektivity při výběru nabídek formou kvantifikací dat na základě přidělených vah.

3 Praktická část

V následující části této bakalářské práce se budeme věnovat praktickému užití poznatků uvedených v předchozí kapitole – vytvoření projektového plánu ke konkrétnímu projektu. Pro zajištění optimální přehlednosti této práce bude stavba jednotlivých subkapitol ve většině případů totožná se stavbou kapitol v teoretické části. Skladba praktické části bude následující:

- Technicko-ekonomická studie proveditelnosti
- Definování předmětu projektu – Logický rámec
- Plán projektu
 - Specifikace provedení (plán rozsahu projektu)
 - Časový plán a určení kritické cesty
 - Lidské a materiální zdroje projektu
 - Plán rozpočtu projektu
 - Plán komunikace projektu
 - Plán řízení rizik
 - Plán řízení kvality
 - Plán obchodních činností

U každé části projektového plánu bude jasně uvedeno, podle jaké konkrétní metodiky jsou jednotlivé údaje zpracovávány.

3.1 Technicko-ekonomická studie proveditelnosti

3.1.1 Strategie firmy PSI⁵

Geografická strategie

Geografická strategie firmy PSI klade důraz na segment motocyklového oblečení v rámci domácího i mezinárodního trhu. **V rámci domácího trhu, jenž je stále pro firmu PSI prioritní, je důležité v nejbližších letech dosáhnout relativně rovnoměrného územního pokrytí vlastními značkovými prodejny PSI.**

⁵ [1, str. 22]

Předpokládaná spádová oblast potenciálních zákazníků každé prodejny je stanovena v okruhu o poloměru 100 km⁶.

V současné době jsou produkty PSI k dostání v prodejnách v „domovském“ Tlumačově, Brně, Ostravě, Praze a v Lipně nad Vltavou. Obrázek v PŘÍLOZE A napovídá, že v budoucnu bude potřeba otevřít pro naplnění geografické strategie nejméně další prodejnu v západních Čechách, aby bylo dosaženo relativně rovnoměrného pokrytí území České republiky prodejnami PSI.

Z hlediska mezinárodního zastoupení má PSI své pobočky ve většině zemí západní, střední a východní Evropy, Kanady, USA a Ruska. Důležité je však, kde zatím v rámci „motocyklového světa“ své zastoupení nemá, což se týká zejména celé jižní a jihozápadní Evropy – jmenovitě Itálie, Francie a Španělska. Tyto státy jsou v odborných kruzích právem považovány za „motocyklové velmoci“ a zároveň, co do počtu obyvatel, představují pro firmu PSI velký potenciální trh. Vzhledem k těmto faktům by vedení PSI mělo zvážit budoucí existenci svého obchodního zastoupení v těchto státech.

3.1.2 Strategie z hlediska podílu na trhu

Firma PSI je typickou ukázkou firmy, jež klade velký důraz na strategii diferenciací produktů. Produkty PSI jsou v porovnání s domácí i zahraniční konkurencí navrhovány, vyvíjeny a vyráběny výhradně v České republice. Celé portfolio produktů PSI je rozděleno buď na konfekční výrobu anebo na výrobu zakázkovou, přičemž zakázkové výrobě je kladena nejvyšší priorita (viz obrázek 1-2).

S produkty PSI je také spojen nadstandardní zákaznický a poradenský servis, kdy je všem bez výjimky poskytována stejně odborná péče, ať už se jedná o opakovaného, nového, potenciálního či slavného zákazníka. Dále je zákazníkům nabízena i možnost oprav a úprav oděvů. Tato služba rovněž nemá v místním ani v globálním měřítku obdoby.

Výše uvedené faktory mají za následek poněkud vyšší ceny produktů PSI v přímém srovnání s konkurencí, avšak právě tato strategie diferenciací věří v pozitivní víru

⁶ Poloměr kružnice (spádová oblast vlivu prodejny) je zvolen na základě dat o bydlištích zákazníků z vnitropodnikových IS. Výsledné umístění prodejny PSI je posléze ovlivňováno mnoha faktory, např. aby se po nákresu kružnice na mapu daného území ocitlo uvnitř co nejvíce velkých měst z dané lokality, přičemž v jejím středu by leželo místo otevření nové prodejny.

zákazníků ve značku PSI, což v konečném důsledku může znamenat nespornou konkurenční výhodu.

Strategie z hlediska vazby výrobek-trh: Strategie rozvoje trhu

Z tabulky 3-1 jsou patrné různé strategie z hlediska vazby výrobek-trh, jež největší měrou ovlivňují marketingovou strategii námi zamýšleného projektu nové prodejny. Firma PSI nabízí výše zmiňované typy produktů již od počátku své existence a tento stav se pravděpodobně v příštích několika letech nezmění. Firma PSI se zaměřuje jak na prosazení a udržení se na nových regionálních trzích v rámci domácí ekonomiky, tak i na trzích v mezinárodním měřítku. Výsledná strategie z hlediska vazby výrobek-trh je strategie rozvoje trhu.

Tabulka 3-1: Ansoffova matice

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: Vlastní vypracování podle [9], 2012

Marketingová strategie

Nejvíce skloňovaným pojmem z hlediska marketingové strategie PSI je tzv. profilová strategie, kdy daná firma se nesoustřeďuje na cenovou konkurenci, nýbrž na kvalitu, značku, image apod. Ruku v ruce s touto strategií je součinně prováděna strategie tržní expanze, kdy se PSI snaží proniknout na nové trhy a nabídnout novým zákazníkům své jedinečné produkty a služby.

3.1.3 Franchising jako nástroj naplnění strategie podniku

Firma PSI provozuje vlastní manufakturu a prodejnu v Tlumačově (centrála), avšak ostatní značkové prodejny jsou na PSI kapitálově nezávislé a spolupracují s centrálou na základě franchisingové smlouvy. Tato smlouva upravuje základní vztahy franchisora (zde PSI) a franchisanta (ostatní osoby provozující jednotlivé prodejny), skladbu prodávaného sortimentu, vzhled a vybavení prodejen, existenci/neexistenci franchisingových poplatků, určité vzorce jednání se zákazníky, globální a regionální marketing a mnoho dalšího. Pro PSI je tento způsob expanze daleko rychlejší, kapitálově méně náročnější a efektivnější.

Proces otevření nové prodejny PSI

Firma PSI na základě své geografické strategie usiluje o otevření svých značkových prodejen v lokalitách, které se nacházejí mimo spádovou oblast nejbližší pobočky. Po identifikaci těchto lokalit započne vyhledávání lidí určitých vlastností v těchto lokalitách žijících, kteří by měli zájem o spolupráci s firmou PSI. S těmito lidmi je posléze podepsána předběžná smlouva o spolupráci a ti poté založí právnickou nebo fyzickou osobu, jež bude novou prodejnu PSI formálně provozovat (např. PSI PLZEŇ, s.r.o.).

Dalším krokem otevření nové prodejny je obstarání odpovídajících prodejních prostor a jejich technického vybavení. Po splnění tohoto úkolu jsou noví franchisanti v centrální pobočce zaškoleni a po dokončení povinné praxe na centrální prodejně získají certifikát, potvrzující jejich způsobilost ve znalostech daného sortimentu a know-how v přístupu k zákazníkům. Absolutním zakončením tohoto procesu je podpis závazné franchisingové smlouvy a naskladnění základního stavu zboží firmou PSI na novou prodejnu.

Všechny výše vypsání činnosti jsou řízeny na základě principů projektového řízení. Jako první je vypracována technicko-ekonomická studie proveditelnosti, načež je jasně definován předmět projektu se všemi svými náležitostmi a sestaven řešitelský tým čítající minimálně tyto členy: Vedoucí obchodního úseku PSI, projektový manager, účetní a franchisanti.

Život prodejny PSI

Každá značková prodejna PSI pracuje na principu přeprodávání produktů PSI koncovým zákazníkům. Pro každou prodejnu bude stanoven konkrétní základní stav konfekčního zboží na prodejně a na skladě, jenž bude průběžně doplňován na základě konkrétních objednávek franchisanta. Centrální pobočka poptávané zboží dodá formou dodavatelského (obchodního) úvěru a peněžní prostředky za toto zboží inkasuje až v době jeho prodeje koncovému zákazníkovi franchisantem, jenž si ovšem z výsledné ceny ponechá ziskovou marži. Zbytek peněžních prostředků bude odeslán zpět do centrály PSI a tím dojde k umožnění dodavatelského úvěru.

Na podobném principu bude pracovat i proces objednávky zboží na zakázku, kdy je zákazníkovi poskytnut veškerý poradenský servis a na základě jeho podnětů se vyhotoví

konkrétní objednávka. Tuto objednávku realizuje manufaktura PSI a posléze je opět formou obchodního úvěru odeslána do konkrétní pobočky, kde ke vzniku kontraktu došlo. Zákazník poté zaplatí za poptávaný produkt, přičemž v jeho ceně bude obsažena zisková marže, již si franchisant ponechá a zbytek peněžních prostředků bude poslán zpět do centrální pobočky, čímž se opět umožní dodavatelský úvěr.

Franchisant se musí také účastnit plánovaných školení v centrální pobočce a reagovat na případné změny vycházející z franchisingového konceptu firmy (např. nový jednotný firemní vizuál apod.).

Ukázkové podmínky pro budoucí spolupráci se společností PSI na bázi franchisingu jsou uvedeny v PŘÍLOZE B této práce a bude se z nich vycházet i při tvorbě projektového plánu.

3.1.4 Jednoduchá charakteristika cílového trhu pro umístění nové prodejny

Jak bylo již řečeno, na základě „kruhové metody PSI“ by měla být nová prodejna umístěna v rámci České republiky v západních Čechách. Při charakteristice cílového trhu budeme vycházet z požadavků firmy PSI uvedených v PŘÍLOZE B této práce pod bodem 1. 1. – uvedení počtu obyvatel dané lokality a ohodnotit motoristický ruch.

3.1.4.1 Západní Čechy

Pod pojmem západní Čechy budeme rozumět kraje Plzeňský a Karlovarský, jejichž společná rozloha by měla být pokryta sférou dosahu služeb prodejny PSI. Počet obyvatel v obou krajích činil dle [8] ke konci roku 2010 celkovou sumu **879 642 osob**⁷.

Co se motoristického ruchu týče, v dané lokalitě má své oficiální zastoupení většina značek velkých výrobců motocyklů (HD, Honda, Suzuki, ...), přičemž se zde nachází rovněž velký počet motobazarů. Podle [10] tvořily registrace nových motocyklů v roce 2011 v součtu za oba kraje celkem 7,39% z celkového počtu všech prodaných motocyklů⁸. Co se závodního vyžití týče, v nedalekém městě MOST (Ústecký kraj) se nachází závodní okruh, na němž se koná mimo oficiálních závodních podniků také

⁷ Střední stav obyvatelstva k 31. 12. 2010 činil celkem 572 023 obyvatel v Plzeňském kraji a 307 619 obyvatel v karlovarském kraji. Pro srovnání – v Jihomoravském kraji, v němž operuje prodejna PSI v Brně, žije dle [8] celkem 1 152 765 obyvatel (střední stav).

⁸ Dle [10] činí procenta prodeje nových motocyklů u jednotlivých krajů 4,88% (Plzeňský kraj) a 2,51% (Karlovarský kraj). Pro porovnání - V Jihomoravském kraji, v němž operuje prodejna PSI v Brně, prodeje nových motocyklů představují 10,76 % celkových prodeje nových motocyklů.

mnoho bezpečnostních kurzů a „volných jízd“ pro motocyklisty. V dané lokalitě se nachází také mnoho silnic a dalších bodů zájmu, jež slouží jako turistické cíle.

3.1.5 Simulace- vstupní informace

Pro účely technicko-ekonomické studie proveditelnosti a životaschopnosti projektu byla provedena simulace [2], jejíž výsledky budou shrnuty v následujícím textu spolu s odkazy na další rozšiřující informace v přílohách této práce.

3.1.5.1 Časové určení projektu

Nová prodejna PSI by měla být otevřena v ideálním případě na počátku roku 2013, nejpozději však do konce února těsně před začátkem „motorkářské sezóny.“ Z toho důvodu bude potřeba s realizací projektu začít nejpozději během posledního čtvrtletí roku 2012.

3.1.5.2 Skladba prodejny

Život nové prodejny jako budoucího projektového produktu se bude skládat z části investiční a provozní, jež jsou charakterizovány příslušnými položkami a náklady s nimi spojenými. Veškeré hodnoty uváděné v tabulkách 3-2 a 3-3 jsou vypracovány na základě ceníků dodavatelů zboží a poskytovatelů služeb.

Investiční část bude obsahovat založení nové společnosti s ručením omezeným (např. PSI Plzeň, s.r.o.), jež bude formálním provozovatelem nové prodejny. Jednateli této společnosti budou dva franchisanti. Dále bude v investiční části uvedeno veškeré vybavení interiéru prodejny (např. stojany a věšáky na motocyklové oblečení, motocykl na vyzkoušení oblečení, pult, křesla atd.) a dále vybavení exteriéru prodejny (např. reklamní poutače apod.). V tabulce 3-2 jsou uvedeny souhrnné údaje o investičních nákladech projektu. Konkrétní údaje o skladbě investičního majetku, včetně způsobu jeho odpisování, je uveden v PŘÍLOZE F.

Provozní část představuje veškeré náklady spojené s provozem prodejny v Plzni, jakými jsou náklady na podnájem prodejních prostor, energie a služby, mzdy zaměstnanců, osobní náklady se zaměstnanci spojenými (sociální a zdravotní pojištění), bankovní poplatky spojené s financováním projektu a mnoho dalších. V tabulce 3-3 jsou opět uvedeny souhrnné údaje o provozních nákladech.

Tabulka 3-2: Investiční náklady prodejny

Položka	Náklad
Založení s.r.o.	12 000,- Kč
Interiér	316 800,- Kč
Exteriér	23 500,- Kč
Celkem	352 300,- Kč ⁹

Zdroj: Vlastní vypracování podle [2, str. 8], 2012

Investiční majetek bude financován částečně ze základního kapitálu společnosti (200 000,- Kč) a z investičního úvěru (200 000,- Kč; sazba 11% p. a., 4 roky, splátky ke konci roku). Z tohoto důvodu byla životnost projektu stanovena déle splácení investičního úvěru, přičemž po uplynutí této doby by měl být projekt životaschopný a pro svého investora (franchisanta) rentabilní.

Tabulka 3-3: Očekávané roční provozní náklady prodejny

Položka	Hodnota
Přímé náklady	
Náklady na prodané zboží ¹⁰	= Tržby / 1,25
Mzdy	120 000,- Kč
Osobní náklady	34 % z hrubé mzdy zaměstnance/zaměstnanců
Poplatky za provoz terminálu bezhotovostních plateb	2 % z celkových tržeb
Nákladové úroky	Viz tabulka v PŘÍLOZE F
Nepřímé náklady	
Roční nájemné nebytových prostor	180 000,- Kč
Elektřina, voda, teplo, internet atd.	36 000,- Kč

Zdroj: Vlastní vypracování podle [2, str. 10], 2012

⁹ Pro zajímavost porovnejte stanovené předběžné investiční náklady projektu prodejny v západních Čechách s finančním předpokladem pro zahájení provozu prodejny na Slovensku uvedený firmou PSI pod bodem 1. 4. v příloze B.

¹⁰ Pro jednoduchost budeme uvažovat, že veškeré nakoupené zboží bude tentýž rok prodáno koncovým zákazníkům se ziskovou marží 25%.

Náklady udávané v absolutní hodnotě jsou uvažovány po celou dobu životnosti projektu. Náklady udávané v relativní hodnotě (procenta) jsou dopočítávána v modelu života prodejny a jejich hodnota je nejčastěji závislá na celkovém objemu tržeb. Pro účely této simulace bylo uvažováno s jedním zaměstnancem a jeho hrubou mzdou 10 000,- Kč měsíčně.

3.1.5.3 Scénáře tržeb¹¹

Projekt prodejny je bytostně závislý na velikosti tržeb za zboží. Pro účely simulace byly připraveny tři scénáře tržeb¹² uvedené v tabulce 3-4 a jejichž konkrétní postup výpočtu je uveden v PŘÍLOZE F. Pravděpodobnost výskytu těchto scénářů bude posuzována obdobně, jako se stanovuje délka činnosti podle metody PERT – realistický scénář bude mít pravděpodobnost 4/6, kdežto optimistický a pesimistický budou mít shodně po 1/6.

Tabulka 3-4: Scénáře ročních tržeb prodejny PSI

Pesimistický scénář tržeb	Realistický scénář tržeb	Optimistický scénář tržeb
2 673 000,- Kč/rok	3 207 500,- Kč/rok	3 842 400,- Kč/rok

Zdroj: Vlastní vypracování podle [2, str. 13], 2012

3.1.5.4 Další vstupní informace

Tabulka 3-5: Uvažované sazby DPH v letech 2012-2017

	Výstavba	2013	2014	2015	2016	2017
Sazba DPH	20%	17,5%	19%	19%	19%	19%

Reálná diskontní sazba projektu	4,43 %
Průměrné tempo inflace	1,9 % ¹³

Zdroj: Vlastní vypracování podle [2, str. 10]

¹¹ Roční tržby PSI do velké míry korelují s vývojem výdajů domácnosti na obuv a odívání, přičemž pesimistický scénář vychází z údajů roku 2009, realistický z údajů roku 2010 a optimistický z údajů roku 2008. Výsledné hodnoty byly poměrem upraveny, aby odpovídaly velikosti poptávky v západních Čechách.

¹² Pro zjednodušení výpočtu budeme uvažovat danou roční výši tržeb v konkrétním scénáři po celou dobu životnosti projektu (4 roky), přičemž danou hodnotu můžeme chápat jako průměrnou roční hodnotu tržeb za dané období životnosti projektu.

¹³ Průměrná inflace byla vypočítána jako geometrický průměr inflací od roku 2000 do roku 2011 – [2, str. 11]

3.1.5.5 Hodnocení projektu

Ke každému scénáři bude uvedena jedna tabulka ukazatelů, na základě jejichž hodnot bude možné zhodnotit výhodnost/nevýhodnost projektu. Hodnoty čisté současné hodnoty (NPV) a Indexu rentability byly vypočítány ke konci období 2016, přičemž období 2017 představuje první rok života projektu po splacení investičního úvěru a slouží pouze pro informaci. Grafické vyjádření některých hodnot v podobě grafů je umístěno v PŘÍLOZE F spolu s komentářem a návrhem možných řešení.

Tabulka 3-6: Pesimistický scénář tržeb (v Kč)

Položka/Rok	Výstavba	Období 2013	Období 2014	Období 2015	Období 2016	Období 2017
EAT	0	-52 376	-2 492	2 146	55 688	65 474
Zisk/ztráta z minulých let		-52 376	-54 867	-52 722	2 966	68 440
Diskontované Cash- flow	47 700	68 176	22 094	21 156	19 835	65 311
Kumulované diskontované cash- flow	-352 300	-284 124	-262 030	-240 874	-221 039	-155 728

Čistá současná hodnota	Index rentability
-221 039,- Kč	0,37

Zdroj: Vlastní vypracování podle [2, str. 14], 2012

Tabulka 3-7: Realistický scénář tržeb (v Kč)

Položka/Rok	Výstavba	Období 2013	Období 2014	Období 2015	Období 2016	Období 2017
EAT	0	35 264	74 266	78 431	131 972	141 759
Zisk/ztráta z minulých let		35 264	109 530	187 961	319 933	461 692
Diskontované Cash- flow	47 700	158 513	102 307	88 553	83 975	126 729

Kumulované diskontované cash- flow	-352 300	-193 787	-91 481	-2 928	81 047	207 776
--	----------	----------	---------	--------	--------	---------

Čistá současná hodnota	Index rentability
81 047 Kč	1,23

Zdroj: Vlastní vypracování podle [2, str. 18], 2012

Tabulka 3-8: Optimistický scénář tržeb (v Kč)

Položka/Rok	Výstavba	Období 2013	Období 2014	Období 2015	Období 2016	Období 2017
EAT	0	129 437	164 886	169 050	222 592	232 379
Zisk/ztráta z minulých let		129 437	294 323	463 373	685 965	918 344
Diskontované Cash- flow	47 700	265 824	188 484	168 121	160 166	199 687
Kumulované diskontované cash- flow	-352 300	-86 476	102 008	270 129	430 295	629 982

Čistá současná hodnota	Index rentability
430 295 Kč	2,22

Zdroj: Vlastní vypracování podle [2, str. 20], 2012

Hodnoty čisté současné hodnoty a indexu rentability u všech uvažovaných scénářů nám ukazují, že realizace projektu by se investorovi (franchisantovi) vyplatila v případě výskytu realistického i optimistického scénáře. Pokud budeme uvažovat pravděpodobnosti výskytu 4/6 pro realistický scénář a 1/6 pro optimistický scénář, výsledná pravděpodobnost úspěchu projektu by byla 5/6 (= 83,33 %).

3.2 Definice předmětu projektu: Logický rámec

Tabulka 3-9: Základní informace o projektu

Název projektu	Nová prodejna PSI v západních Čechách
Zadavatel projektu	PSI Hubík, s.r.o.
Uživatel projektu	konkrétní franchisanti
Předběžný rozpočet projektu	352 300,- Kč
Časový rámec projektu	září 2012 – leden 2013
Manažer projektu	Tomáš Roháč
Projektový tým	Monika Hubíková (ředitelka obchodního oddělení PSI Hubík, s.r.o.)
	Účetní PSI
	Franchisant I
	Franchisant II

Zdroj: Vlastní vypracování, 2012

Tabulka 3-10: Logický rámec projektu nové prodejny PSI v západních Čechách

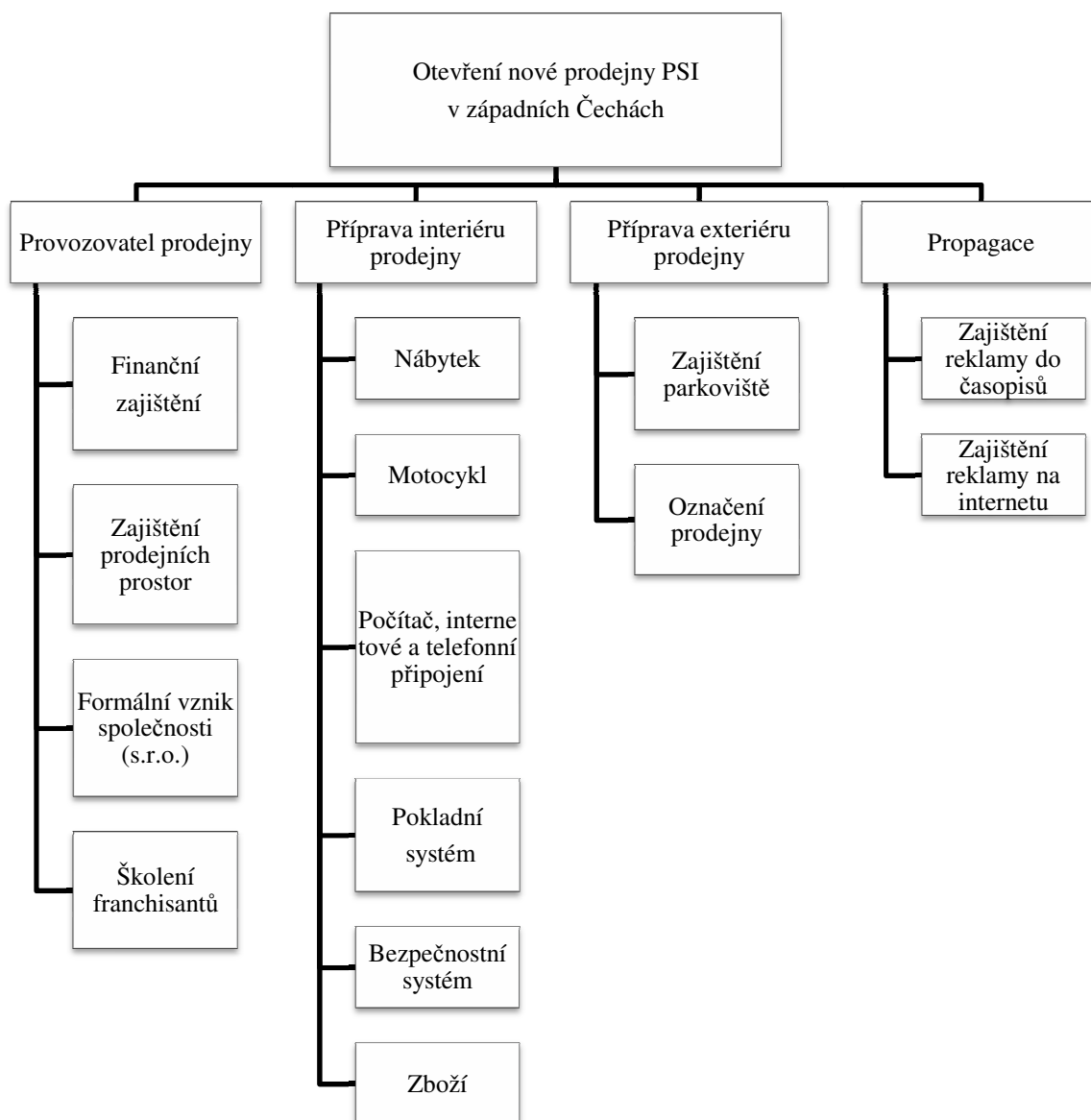
<i>Strategický cíl</i>	<i>Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu</i>	<i>Zdroje informací k ověření a způsob ověření</i>	
Rovnoměrné pokrytí území ČR prodejnami PSI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vzdálenost mezi pobočkami v kruhu maximálně 100 km. 2. Meziroční nárůst počtu zákazníků z oblastí dříve bez vlivu poboček PSI minimálně o 100%. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jednoduché grafické ověření: Zakreslení kružnic do mapy ČR o poloměru 100 km (dle měřítka konkrétní mapy) se středem v bodech umístění již existujících poboček PSI. Výsledkem by měla být rovnoměrně pokrytá mapa ČR „okruhy vlivu“ poboček PSI. 2. Zdrojem informací bude databáze zákazníků PSI z celé České republiky, kde se bude sledovat změna počtu zákazníků ze sledovaných lokalit v porovnání s předešlým obdobím. 	
<i>Cíl projektu</i>	<i>Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu</i>	<i>Zdroje informací k ověření</i>	<i>Předpoklady a rizika</i>
Lepší dostupnost výrobků a služeb PSI v západních Čechách	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existence prodejny v západních Čechách; 2. Nárůst počtu podaných objednávek v meziročním srovnání o poměrnou část připadající západním Čechám; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Umístění prodejny v rámci „kruhu“ - tj. maximálně v okruhu 100 km od nejbližší pobočky PSI (pro západní Čechy je nejbližší pobočka PSI v Praze). 2. Zdrojem informací bude databáze zákazníků PSI z celé České republiky, v níž bude konkrétně kladen důraz na zákazníky ze západních Čech. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Externí podmínky při realizaci projektu zůstanou stejné jako v době plánování projektu.

<i>Konkrétní výstupy</i>	<i>Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu</i>	<i>Zdroje informací k ověření</i>	<i>Předpoklady a rizika</i>
Vytvoření nové prodejny PSI (včetně skladu) v západních Čechách.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Otevření prodejny na počátku roku 2012 2. Průměrné roční tržby prodejny $\geq 3200\ 000,-$ 3. EAT > 0 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dosažená úroveň realizace projektu v porovnání se stanoveným časovým harmonogramem projektu. 2. Účetnictví projektu + vnitropodnikové ukazatele cash-flow (diskontovaného) a další. 	1. Pokud nenastane pesimistický scénář tržeb západočeské prodejny (PPST 1/6 = 16,67%) vycházející z možného nevládného makroekonomického vývoje ČR;
<i>Klíčové činnosti</i>	<i>Zdroje – peníze, lidské zdroje, materiál</i>	<i>Časový rámec aktivit</i>	<i>Předpoklady a rizika</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vznik společnosti provozující novou prodejnu v západních Čechách (s.r.o.), obstarání prodejních prostor, vyjednání investičního úvěru a školení franchisantů. 2. Příprava interiéru prodejny, obstarání vybavení prodejny (nábytek, PC, pokladní systém, bezpečnostní systém, zboží k prodeji). 3. Příprava exteriéru prodejny (obstarání parkoviště pro zákazníky, označení prodejny). 4. Propagace (internet, časopisy, billboardy). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projektový tým (projektový manažer, vedoucí obchodního úseku PSI, franchisant(é), účetní). 2. Pronajaté nebytové prostory. 3. Interiér prodejny: potřebné vybavení a služby s ním spojené dodají výběrovým řízením vybraní dodavatelé. 4. Exteriér: Potřebné vybavení a služby s ním spojené dodají výběrovým řízením vybraní dodavatelé. 	<p>Časový rámec projektu: září 2012 – konec ledna 2013</p> <p>Zdrojem informací o postupu projektu budou Ganttův diagram, kontrola dosažených milníků, kontrola rozpočtu projektu a oficiální interní komunikace mezi jednotlivými zájmovými skupinami projektu.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Místo otevření prodejny bude poplatné „kruhové metodě PSI.“ 2. Založení společnosti provozující prodejnu nebude zbytečně zdržováno neefektivní činností příslušných úřadů. 3. Investiční úvěr bude příslušným bankovním ústavem dodán včas a v požadované výši. 4. Dodavatelé dodají požadované zboží a služby ve stanoveném čase a kvalitě. 5. Školení franchisantů nebude narušováno nečekanými událostmi.
			<i>Předběžné podmínky pro zahájení projektu</i>
			<ol style="list-style-type: none"> 1. Existence poptávky po produktech PSI v západních Čechách 2. Existence osob ochotných spolupracovat s PSI na základě franchisingové smlouvy; 3. Zajištění potřebné finanční prostředky

Zdroj: Vlastní vypracování, 2012

3.3 Plán rozsahu projektu

Obrázek 3-1: Strukturní plán rozsahu produktu projektu nové prodejny PSI v západních Čechách



Zdroj: Vlastní vypracování, 2012

3.3.1 WBS projektu

Tabulka 3-11: Hierarchická struktura projektu v členění L1-L4

ID	Číslo WBS	Popis činnosti
1	1	<i>Otevření nové prodejny v západních Čechách</i>
2	1.1.	<i>Provozovatel prodejny</i>
3	1.1.1.	<i>Finanční zajištění</i>
4	1.1.1.1.	Složení základního kapitálu na BÚ (Milník)
5	1.1.1.2.	Vyjednávání s bankou o investičním úvěru
6	1.1.2.	<i>Zajištění prodejních prostor</i>
7	1.1.2.1.	Vytvoření seznamu z dostupných nabídek
8	1.1.2.2.	Výběr konkrétních prodejních prostor
9	1.1.2.3.	Sepsání a podepsání smlouvy o podnájmu (Milník)
10	1.1.3.	<i>Formální vznik společnosti</i>
11	1.1.3.1.	Sepsání společenské smlouvy
12	1.1.3.2.	Získání podnikatelského oprávnění
13	1.1.3.3.	Návrh na zapsání společnosti do obchodního rejstříku
14	1.1.3.4.	Otevření účetnictví
15	1.1.3.5.	Podepsání smlouvy o spolupráci (Milník)
16	1.1.4.	<i>Školení franchisantů</i>
17	1.1.4.1.	Školení franchisanta I
18	1.1.4.2.	Vystavení certifikace – franchisant I
19	1.1.4.3.	Školení franchisanta II (milník)
20	1.1.4.4.	Vystavení certifikace – franchisant II
21	1.1.4.5.	Podpis franchisingové smlouvy (milník)
22	1.2.	<i>Příprava interiéru prodejny</i>
23	1.2.1.	<i>Nábytek</i>

ID	Číslo WBS	Popis činnosti
24	1.2.1.1.	Vyhotovení objednávky A – nábytek, stojany a regály
25	1.2.1.2.	Realizace objednávky A a její dodání na adresu prodejny
26	1.2.1.3.	Instalace pultů a nábytku
27	1.2.1.4.	Instalace regálů., polic a držáků
28	1.2.2.	<i>Motocykl</i>
29	1.2.2.1.	Sestavení seznamu motocyklů vhodných ke koupi
30	1.2.2.2.	Nákup motocyklu a jeho přeprava do servisu
31	1.2.2.3.	Nákup příslušenství k motocyklu
32	1.2.2.4.	Čištění a příprava motocyklu
33	1.2.2.5.	Dodání a umístění motocyklu do prodejních prostor
34	1.2.3.	<i>Počítač a jeho periferie, internetové a telefonní připojení</i>
35	1.2.3.1.	Vyhotovení objednávky B – Notebook a jeho periferie
36	1.2.3.2.	Vyhotovení objednávky C – Telefon, internetové a telefonní připojení
37	1.2.3.3.	Realizace objednávky B a její dodání na adresu prodejny
38	1.2.3.4.	Realizace objednávky C a její dodání na adresu prodejny
39	1.2.3.5.	Instalace notebooku a jeho periférií
40	1.2.3.6.	Instalace internetového a telefonního připojení
41	1.2.4.	<i>Pokladní systém</i>
42	1.2.4.1.	Vyhotovení dodávky D – Pokladní systém
43	1.2.4.2.	Realizace objednávky D a její dodání na adresu
44	1.2.4.3.	Instalace pokladního systému a jeho periférií
45	1.2.5.	<i>Bezpečnostní systém</i>
46	1.2.5.1.	Zadání objednávky E – bezpečnostní systém
47	1.2.5.2.	Instalace bezpečnostního systému na prodejně
48	1.2.6.	<i>Zboží</i>

ID	Číslo WBS	Popis činnosti
49	1.2.6.1.	Vyhotovení objednávky F – zboží k prodeji
50	1.2.6.2.	Realizace objednávky F a její dodání na prodejnu
51	1.2.6.3.	Umístění zboží k prodeji na prodejně a do skladu
52	1.2.6.4.	Interiér připraven (milník)
53	1.3.	<i>Příprava exteriéru prodejny</i>
54	1.3.1.	<i>Zajištění parkoviště</i>
55	1.3.1.1.	Zajištění parkoviště pro zákazníky prodejny
56	1.3.1.2.	Vyznačení parkoviště
57	1.3.2.	<i>Označení prodejny</i>
58	1.3.2.1.	Zadání objednávky G – Označení prodejny
59	1.3.2.2.	Realizace objednávky G a její dodání na prodejnu
60	1.3.2.3.	Instalace loga PSI
61	1.3.2.4.	Polepení oken reklamními polepy
62	1.3.2.5.	Vyvěšení vlajek s logem PSI
63	1.3.2.6.	Exteriér připraven
64	1.4.	<i>Propagace</i>
65	1.4.1.	<i>Zajištění reklamy do novin a časopisů</i>
66	1.4.1.1.	Výběr konkrétních periodik
67	1.4.1.2.	Zadání reklamy k vyhotovení
68	1.4.1.3.	Vyhotovování reklamního banneru
69	1.4.1.4.	Ujednání smlouvy s poskytovatelem služeb
70	1.4.2.	<i>Zajištění reklamy na internetu</i>
71	1.4.2.1.	Výběr konkrétních serverů
72	1.4.2.2.	Zadání reklamy k vyhotovení
73	1.4.2.3.	Vyhotovování internetového reklamního banneru

ID	Číslo WBS	Popis činnosti
74	1.4.2.4.	Ujednání smlouvy s poskytovatelem služeb
75	1.4.2.5.	Propagace provedena
76	1.4.2.6	Ukončení projektu (milník)

Zdroj: Vlastní vypracování, 2012

3.4 Časový plán a určení kritické cesty

V časovém plánu budeme z důvodu přehlednosti pracovat s druhou nejnižší užívanou úrovní WBS v tomto projektu - úkoly (L3)¹⁴, přičemž odhady dob trvání jednotlivých úkolů budou prováděny dle metody PERT. V následující tabulce 3-12 jsou uvedeny tedy pouze základní informace o časovém plánu, podrobnější rozpracování plánu včetně uvedení vzájemných vazeb mezi jednotlivými činnostmi, podrobného postupu metody PERT či vypracování síťového grafu jsou uvedeny v příloze G.

Zároveň je potřeba upozornit, že data spuštění jednotlivých úkolů již byla upravena dle dispozic potřebných lidských a materiálních zdrojů, aby nedocházelo k jejich přetížení či absenci v době potřeby. Tímto krokem došlo také k úpravě kritické cesty projektu, jehož činnosti ležící na kritické cestě jsou vyznačeny v tabulce 3-12 červeně.

¹⁴ Členění tabulky 3-12 zároveň respektuje hierarchii WBS, tudíž hodnoty doby trvání úrovně L2 (např. 1.1. Provozovatel prodejny) jsou celkovým součtem dob trvání podřízených úkolů (např. 1.1.1.; 1.1.2. apod.) s respektováním vzájemných závislostí a možného paralelního vykonávání činností vycházející ze síťového grafu projektu.

Tabulka 3-12: Časový plán projektu nové prodejny PSI v západních Čechách (PERT)

ID ¹⁵	Číslo WBS	Popis WBS	T _e (dny) ¹⁶	Datum zahájení	Datum ukončení
1	1.	<i>Otevření nové prodejny PSI v Plzni</i>	52	3. 9. 2012	13. 11. 2012
2	1.1.	<i>Provozovatel prodejny</i>	30	3. 9. 2012	12. 10. 2012
3	1.1.1.	<i>Finanční zajištění</i>	1	3. 9. 2012	3. 9. 2012
6	1.1.2.	<i>Zajištění prodejních prostor</i>	15,5	5. 9. 2012	26. 9. 2012
10	1.1.3.	<i>Formální vznik společnosti</i>	19	4. 9. 2012	28. 9. 2012
15	Milník	<i>Podepsání smlouvy o spolupráci</i>	0	28. 9. 2012	28. 9. 2012
16	1.1.4.	<i>Školení franchisantů</i>	10	1. 10. 2012	12. 10. 2012
21	Milník	<i>Podpis franchisingové smlouvy</i>	0	12. 10. 2012	12. 10. 2012
22	1.2.	<i>Příprava interiéru prodejny</i>	32	1. 10. 2012	13. 11. 2012
23	1.2.1.	<i>Nábytek</i>	23	1. 10. 2012	31. 10. 2012
28	1.2.2.	<i>Motocykl</i>	23,5	1. 10. 2012	1. 11. 2012
34	1.2.3.	<i>Počítače a jeho periferie, internetové a telefonní připojení</i>	22,58	1. 10. 2012	31. 10. 2012
41	1.2.4.	<i>Pokladní systém</i>	24,08	1. 10. 2012	2. 11. 2012
46	1.2.5.	<i>Bezpečnostní systém</i>	23,08	2. 10. 2012	2. 11. 2012
48	1.2.6.	<i>Zboží</i>	22	12. 10. 2012	13. 11. 2012
53	1.3.	<i>Příprava exteriéru prodejny</i>	15,5	2. 10. 2012	23. 10. 2012
54	1.3.1.	<i>Zajištění parkoviště</i>	6	8. 10. 2012	15. 10. 2012

¹⁵Identifikační číslo činnosti uvedené v tabulce 3-12 koresponduje se skutečným ID přiřazeným jednotlivým úkolům v projektu. Z tohoto důvodu chybí ID dílčích úkolů z úrovně L4, s nimiž při plánování výhradně pracujeme, avšak svojí přítomností v tabulce 3-12 by vedly ke zhoršení celkové přehlednosti časového plánu projektu.

¹⁶Časový harmonogram nepočítá se sobotami a nedělemi, tudíž úkol o délce 10 dnů začínající v pondělí bude podle plánu dokončen až následující pátek.

ID	Číslo WBS	Popis WBS	T _e (dny)	Datum zahájení	Datum ukončení
57	1.3.2.	<i>Označení prodejny</i>	15,5	2. 10. 2012	23. 10. 2012
64	1.4.	<i>Propagace</i>	7,17	15. 10. 2012	24. 10. 2012
65	1.4.1.	<i>Zajištění reklamy do novin a časopisů</i>	6,67	15. 10. 2012	23. 10. 2012
70	1.4.2.	<i>Zajištění reklamy na internetu</i>	6,17	16. 10. 2012	24. 10. 2012
76	Milník	<i>Ukončení projektu</i>	0	13. 11. 2012	13. 11. 2012

Zdroj: Vlastní vypracování, 2012

3.5 Lidské a materiální zdroje projektu

Tabulka 3-13: Zdroje projektu Otevření nové prodejny PSI v západních Čechách

Název zdroje	Typ	Maximální nasazení	Náklady nebo sazba
TÝM			
Tomáš ROHÁČ	Práce	100%	30 000,- Kč
Monika HUBÍKOVÁ	Práce	100%	0,- Kč/ hod.
FRANCHISANT I	Práce	100%	0,- Kč/hod.
FRANCHISANT II	Práce	100%	0,- Kč/hod.
Účetní	Práce	100%	0, Kč/hod.
EXTERNISTÉ			
Montážní dělník	Práce	200%	200,- Kč/hod.
IT odborník - ABRA	Práce	100%	500,- Kč/hod.
SECURITY odborník	Práce	100%	250,- Kč/hod.
Notář	Práce	100%	5 000,- Kč
MOTOSERVIS	Práce	100%	250,- Kč/hod.
TELEFON/INTERNET odborník	Práce	100%	250,- Kč

Název zdroje	Typ	Maximální nasazení	Náklady nebo sazba
VYBAVENÍ PRODEJNY			
Nábytek	Materiál	-	60 000,- Kč
Regály, police, držáky	Materiál	-	40 000,- Kč
Motocykl	Materiál	-	60 000,- Kč
Příslušenství k motocyklu	Materiál	-	3 000,- Kč
Notebook	Materiál	-	25 000,-
Tiskárna	Materiál	-	9 000,-
Telefon se záznamníkem	Materiál	-	1 500,-
Pokladní systém	Materiál	-	46 000,- Kč
ABRA G2 – specializovaný maloobchod (SW)	Materiál		10 000,- Kč
Bezpečnostní systém	Materiál	-	25 000,- Kč
Zboží k prodeji	Materiál	-	-
Logo PSI	Materiál	-	10 000,- Kč
Vlajka PSI	Materiál	-	5 000,- Kč
Polepy na okna	Materiál	-	1 000,- Kč
Reklamní banner - internet	Materiál	-	-
Reklamní banner - tisk	Materiál	-	-
OSTATNÍ ZDROJE			
Nájem prostor (čtvrtletní)	Materiál	-	45 000,- Kč
Energie	Materiál	-	9 000,- Kč
Základní kapitál	Materiál	-	-
Podnikatelské oprávnění	Materiál	-	2 000,- Kč
Návrh na zápis do OR	Materiál	-	5 000,- Kč

Název zdroje	Typ	Maximální nasazení	Náklady nebo sazba
Pronájem reklamních ploch (tisk)	Materiál	-	-
Pronájem reklamních ploch (internet)	Materiál	-	-
Cestovné	Materiál	-	10 000,- Kč

Zdroj: Vlastní vypracování, 2012

Tabulka 3-14: Přiřazení zdrojů ke konkrétním činnostem, celkové náklady pro využití zdrojů

Název zdroje	ID Činností, k nimž je zdroj přiřazen (tabulka 4-10)	Celkové náklady za využití zdroje
TÝM		
Tomáš ROHÁČ	1	30 000,-
Monika HUBÍKOVÁ	15, 18, 20, 21, 66, 67, 69, 71, 72, 74	0,-
FRANCHISANT I	5, 9, 11, 17, 18, 21, 33, 51, 55, 56, 61,	0,-
FRANCHISANT II	5, 9, 11, 19, 20, 21, 24, 29, 30, 35, 36, 42, 46, 51, 58,	0,-
Účetní	14	0,-
EXTERNISTÉ		
Montážní dělník	26, 27, 60, 62	8 000,- Kč
IT odborník - ABRA	44	6 000,- Kč
SECURITY odborník	47	3 000,- Kč
Notář	11	5 000,- Kč
MOTOSERVIS	32	11 000,- Kč
TELEFON/INTERNET odborník	40	1 083,11 Kč

Název zdroje	ID Činností, k nimž je zdroj přiřazen (tabulka 4-10)	Celkové náklady za využití zdroje
VYBAVENÍ PRODEJNY		
Nábytek	26	60 000,- Kč
Regály, police, držáky	27	40 000,- Kč
Motocykl	30	60 000,- Kč
Příslušenství k motocyklu	31	3 000,- Kč
Notebook	39	25 000,- Kč
Tiskárna	39	9 000,- Kč
Telefon se záznamníkem	40	1 500,- Kč
Pokladní systém	44	46 000,- Kč
ABRA G2 – specializovaný maloobchod (SW)	44	10 000,- Kč
Bezpečnostní systém	47	25 000,- Kč
Zboží k prodeji	51	-
Logo PSI	60	10 000,- Kč
Vlajka PSI	62	5 000,- Kč
Polepy na okna	61	1 000,- Kč
Reklamní banner – internet	73	-
Reklamní banner - tisk	68	-
OSTATNÍ ZDROJE		
Nájem prostor (čtvrtletní)	6	45 000,- Kč

Název zdroje	ID Činností, k nimž je zdroj přiřazen (tabulka 4-10)	Celkové náklady za využití zdroje
Energie	22	9 000,- Kč
Základní kapitál	4	-
Podnikatelské oprávnění	12	2 000,- Kč
Návrh na zápis do OR	13	5 000,- Kč
Pronájem reklamních ploch (tisk)	69	-
Pronájem reklamních ploch (internet)	74	-
Cestovné	16	10 000,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Tabulka 3-15: Matice odpovědností projektu Otevření nové prodejny PSI v západních Čechách

WBS	Popis WBS	Tomáš Roháč	Monika Hubíková	FRANCH. I	FRANCH. II	Účetní
	<i>Definování projektu</i>	D	A			
	<i>Plánování činností, zdrojů</i>	D	A	C	C	
	<i>Projektová dokumentace</i>	D	A	C	C	
	<i>Zprávy o stavu projektu</i>	D	A	C	C	
1.1.1.	<i>Finanční zajištění</i>	C	A	D	D	
1.1.2.	<i>Zajištění prodejních prostor</i>	C	A	D	D	
1.1.3.	<i>Formální vznik společnosti</i>	C	A	D	D	D
Milník	<i>Podepsání smlouvy o spolupráci</i>	C	D/A	D	D	
1.1.4.	<i>Školení franchisantů</i>	C	D			

WBS	Popis WBS	Tomáš Roháč	Monika Hubíková	FRANCH. I	FRANCH. II	Účetní
Milník	<i>Podpis franchisingové smlouvy</i>	C	D/A	D	D	
1.2.1.	<i>Nábytek</i>	C		D	D	C
1.2.2.	<i>Motocykl</i>	C		D	D	C
1.2.3.	<i>Počítače a jeho periferie, internetové a telefonní připojení</i>	C		D	D	C
1.2.4.	<i>Pokladní systém</i>	C		D	D	C
1.2.5.	<i>Bezpečnostní systém</i>	C		D	D	C
1.2.6.	<i>Zboží</i>	C	A	D	D	C
1.3.1.	<i>Zajištění parkoviště</i>	C		D	D	
1.3.2.	<i>Označení prodejny</i>	C	A	D	D	
1.4.1.	<i>Zajištění reklamy do novin a časopisů</i>	C	D/A			C
1.4.2.	<i>Zajištění reklamy na internetu</i>	C	D/A			C

Zdroj: Vlastní vypracování, 2012

3.6 Plán rozpočtu projektu

Rozpočet projektu Otevření nové prodejny PSI v Plzni uvedený v tabulce 3-16 byl prováděn metodou zdola-nahoru, kdy pomocí softwaru MS Project® byly k jednotlivým úkolům (tabulka 3-12) přiřazeny příslušné zdroje (tabulka 3-13) a následně vypočítány náklady na konkrétní úkoly. Z důvodu povahy a délky trvání projektu, kdy řešíme pouze fyzické otevření nové prodejny PSI v západních Čechách, budeme všechny náklady v nákladovém účetnictví považovat za přímé.

Je třeba připomenout, že rozpočet projektu je vypracován z pohledu franchisantů, neboť ti budou hradit veškeré výdaje spojené s realizací projektu. Firma PSI přitom poskytne bezplatnou pomoc s otevřením prodejny a s její následnou propagací.

Tabulka 3-16: Plán rozpočtu projektu – Přímé náklady

ID	Číslo WBS	Popis WBS	Náklady na danou úroveň WBS
1	1.	<i>Otevření nové prodejny PSI v Plzni</i>	432 583,33 Kč
2	1.1.	<i>Provozovatel prodejny</i>	76 000,- Kč
3	1.1.1.	<i>Finanční zajištění</i>	0
6	1.1.2.	<i>Zajištění prodejních prostor</i>	54 000,- Kč
10	1.1.3.	<i>Formální vznik společnosti</i>	12 000,- Kč
15	Milník	<i>Podepsání smlouvy o spolupráci</i>	-
16	1.1.4.	<i>Školení franchisantů</i>	10 000,- Kč
21	Milník	<i>Podpis franchisingové smlouvy</i>	-
22	1.2.	<i>Příprava interiéru prodejny</i>	307 783,33 Kč
23	1.2.1.	<i>Nábytek</i>	107 200,- Kč
28	1.2.2.	<i>Motocykl</i>	74 000,- Kč
34	1.2.3.	<i>Počítače a jeho periferie, internetové a telefonní připojení</i>	36 583,33 Kč
41	1.2.4.	<i>Pokladní systém</i>	62 000,- Kč
46	1.2.5.	<i>Bezpečnostní systém</i>	28 000,- Kč
48	1.2.6.	<i>Zboží</i>	-
53	1.3.	<i>Příprava exteriéru prodejny</i>	18 800,- Kč
54	1.3.1.	<i>Zajištění parkoviště</i>	2000,- Kč
57	1.3.2.	<i>Označení prodejny</i>	16 800,- Kč
64	1.4.	<i>Propagace</i>	0,- Kč
65	1.4.1.	<i>Zajištění reklamy do novin a časopisů</i>	0,- Kč
70	1.4.2.	<i>Zajištění reklamy na internetu</i>	0,- Kč
76	Milník	<i>Ukončení projektu</i>	-

Zdroj: Vlastní vypracování, 2012

Tabulka 3-17: Celkové očekávané náklady projektu

Typ nákladů projektu	Hodnota
Přímé náklady	432 583,33 Kč
Nepřímé náklady	0,- Kč
Ostatní náklady	110 130,- Kč
Celkový rozpočet projektu	550 000,- Kč¹⁷

Zdroj: Vlastní vypracování, 2012

Tabulka 3-18: Zdroje financování projektu

Název zdroje financování projektu	Částka
Základní kapitál společnosti	200 000,- Kč
Investiční úvěr od banky	350 000,- Kč

Zdroj: Vlastní vypracování, 2012

3.7 Plán řízení rizik

Tabulka 3-19: Seznam rizikových faktorů

ID	Rizikový faktor	Symptom / Spouštěč	Pravděpodobnost výskytu	Dopad na projekt
1	Nenalezení vhodných franchisantů v západních Čechách do data zahájení projektu	Minimum odpovědí na nabídku spolupráce	Střední	Velmi vysoký
2	Nesložení základního kapitálu v plné výši	ZK ke dni spuštění projektu je menší než 200 000,- Kč	Střední	Střední
3	Neposkytnutí investičního úvěru	Špatně vypracované příslušné dokumenty, mezery ve znalostech franchisantů o řízení prodejny	Nízká	Velmi vysoký

¹⁷ Částka je zaokrouhlena na celé desetitisíce nahoru

ID	Rizikový faktor	Symptom / Spouštěč	Pravděpodobnost výskytu	Dopad na projekt
4	Nenalezení vhodných prodejních prostor	Minimum nabídek odpovídající požadavkům	Nízká	Velmi vysoký
5	Vyšší nájemné než je uvažováno v projektu	Požadované měsíční nájemné je vyšší než 15 000,- Kč	Střední	Střední
6	Vyšší administrativní náklady spojené se založením s. r. o.	Požadované náklady na poplatky spojené se založením s. r. o. jsou vyšší než 12 000,- Kč	Vysoká	Velmi nízký
7	Notář nebude přítomen v požadovaný čas	Není možné sjednat schůzku na plánovaný termín	Střední	Nízký
8	Zdržení formálního založení s.r.o. na úřadech	Úkol není stále splněn navzdory plánu	Střední	Střední
9	Nemožnost franchisanta I podstoupit školení v plánovanou dobu	Nemoc či zranění franchisanta I	Nízká	Střední
10	Nemožnost franchisanta II podstoupit školení v plánovanou dobu	Nemoc či zranění franchisanta II	Nízká	Vysoký
11	Některé z objednávek A, B, C, D, E jsou doručeny pozdě	Objednávky nebyly doručeny včas dle plánu	Nízká	Nízká
12	Některé z objednávek A, B, C, D, E jsou vadné	Konkrétní zařízení je nefunkční anebo poškozená	Nízká	Střední

ID	Rizikový faktor	Symptom / Spouštěč	Pravděpodobnost výskytu	Dopad na projekt
13	Jsou nutné další vícepráce na interiéru a exteriéru	Sjednané prodejní prostory neodpovídají požadavkům, při umístování vnitřního vybavení prodejny je potřeba něco na prodejních prostorách upravit	Střední	Velmi vysoký
14	Pozdržení objednávky na zboží	Pesimistická hlášení z centrály	Střední	Vysoký
15	Pozdě prezentovaná reklama	Prodejna je spuštěna dříve než se objeví reklamní bannery na internetu a v odborných periodikách	Velmi nízká	Nízký
16	Neočekávané dodatečné prodloužení vykonávání úkolů z důvodu státních svátků	Očekávaná data ukončení/začátků některých činností se budou shodovat v kalendáři s datem některého státního svátku.	Nízká	Velmi nízký
17	Chyby v plánování	Budou chybět potřebné materiální a lidské zdroje, bude docházet k neustálému přetěžování zdrojů, chyby v postupu	Nízká	Vysoký
18	Nedodržení časového harmonogramu projektu	Projekt není dokončen dle plánu	Velmi vysoká	Nízký

Zdroj: Vlastní vypracování, 2012 1

Tabulka 3-20: Hodnocení významu jednotlivých rizikových faktorů

Pravděpodobnost / Vliv	Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký
Velmi vysoká	6,	18			
Vysoká					
Střední	7,		2, 5, 8,		1, 14, 13
Nízká	16,	11,	12, 9	10, 17	3,4
Velmi nízká		15,			

Rizika vysokého významu	Rizika středního významu	Rizika nízkého významu
-------------------------	--------------------------	------------------------

Zdroj: Vlastní vypracování, 2012

Tabulka 3-21: Akční plán pro řízení rizik

ID	Rizikový faktor	Akční plán
1	Nenalezení vhodných franchisantů v západních Čechách do data zahájení projektu	Nová prodejna PSI v západních Čechách má být dle údajů v definici projektu otevřena nejpozději do konce ledna roku 2013, přičemž nejpesimističtější datum ukončení projektu je stanoveno na 30. 11. 2012 (viz příloha G). Vzniká tak téměř dva měsíce a více dlouhá časová rezerva, jež dodatečně poskytuje dostatečný čas pro nalezení vhodných franchisantů pro zahájení projektu.
2	Nesložení základního kapitálu v plné výši	Dle obchodního zákoníku (§56 a dále Obchodního zákoníku) je v případě většího počtu společníků možné složit základní kapitál společnosti s ručením omezeným minimálně ve výši 100 000,- Kč. Základní kapitál společnosti je ovšem jeden z prvků financování projektu a tak bude potřeba o chybějící částku ze zákonných 200 000,- Kč navýšit investiční úvěr u banky.
3	Neposkytnutí investičního úvěru	Tomuto riziku se pokusíme předejít pečlivým vypracováním všech potřebných dokumentů předkládaných spolu s žádostí o investiční úvěr (např. business plánu apod.) a zároveň přípravou franchisantů na pohovor s bankovním úředníkem.

ID	Rizikový faktor	Akční plán
4	Nenalezení vhodných prodejních prostor	Stejně jako u rizika 1 existuje velká časová rezerva mezi plánovaným ukončením projektu a požadovanou dobou otevření nové prodejny PSI ze strany zadavatele. Je ovšem také možné vzít v potaz prodejní prostory (viz plán kvality projektu), jež nebudou zcela splňovat všechny deklarované požadavky. V tomto případě je ovšem nutné počítat s možnými dodatečnými náklady na interiér.
5	Vyšší nájemné než je uvažováno v projektu	Pro krytí rizika vyššího nájemného maximálně o 5 000,- Kč/měsíc oproti plánovaným hodnotám (15 000,- Kč/měsíc; 45 000,- Kč/čtvrtletí) bude v rozpočtu projektu rezerva ve výši 15 000,- Kč. Po otevření prodejny bude nájemné hrazeno z výsledků hospodářské činnosti provozovatele prodejny.
6	Vyšší administrativní náklady spojené se založením s. r. o.	Pro krytí tohoto rizika bude vytvořena rezerva ve výši 100% z uvažovaných administrativních nákladů spojených se založením společnosti (celkem 12 000,-).
8	Zdržení formálního založení s.r.o. na úřadech	Pro předejití tohoto rizika bude potřeba vyšší četnosti informativních telefonátů na příslušné úřady. Výskyt tohoto rizika s sebou přinese možné zpoždění celého projektu, neboť se úkol s tímto rizikem související nachází na kritické cestě. Pokud ovšem nedojde k rizikům 1 či 4, nemělo by být požadované mezní datum otevření prodejny nikterak ohroženo.
9	Nemožnost franchisanta I podstoupit školení v plánovanou dobu	V případě onemocnění franchisanta I v době jeho plánovaného školení dojde k výměně rolí s franchisantem II. Franchisant II tak podstoupí školení o týden dříve oproti plánu a franchisant I vyřídí většinu objednávek místo franchisanta II, které může zadávat z pohodlí domova.
10	Nemožnost franchisanta II podstoupit školení v plánovanou dobu	V případě výskytu tohoto rizika nebude možné provést žádné protiopatření a tak dojde k posunutí plánovaného konce projektu, neboť činnost „školení frachisanta II“ se nachází na kritické cestě.

ID	Rizikový faktor	Akční plán
12	Některé z objednávek A, B, C, D, E jsou vadné	Pokud bude některá z objednávek vadná anebo poškozená, dojde k reklamačnímu řízení. To může ovšem svojí délkou ohrozit plánované ukončení projektu, a tak je ještě možnost výměny zboží za jiné funkční s podobnými parametry.
13	Jsou nutné další práce na interiéru a exteriéru	Pro krytí tohoto rizika bude v rozpočtu projektu přítomna rezerva ve výši 41% z částky 150 000,- Kč, jež představuje přibližné náklady v případě položení nové podlahy a úpravy zdí. Výsledná výše rezervy bude 61 500,- Kč.
14	Pozdržení objednávky na zboží	Řešení dopadů tohoto rizika by bylo ryze operativní a záleží na dohodě mezi frachisanty a firmou PSI, zda bude možné novou prodejnu otevřít předčasně či nikoliv. Tato situace by byla možná pouze v případě, že by na novou prodejnu bylo již dodáno zboží v počtu alespoň několika kusů od každého druhu. Dále je možné tuto situaci řešit přeposláním některého chybějícího zboží z dalších prodejen PSI.
17	Chyby v plánování	Výskyt tohoto rizika je velmi nepravděpodobný z důvodu konzultací během plánování s firmou PSI, jež už má s otevíráním nových prodejen zkušenosti. Přesto bude na řízení tohoto rizika zřízena manažerská rezerva o velikosti 5% z celkových přímých nákladů projektu. Výsledná výše rezervy je 21 630,- Kč.
18	Nedodržení časového harmonogramu projektu	Toto riziko souvisí s mnoha nečekanými zdržením, jež mohou v průběhu řízení projektu nastat. Vzhledem k plánovanému datu ukončení projektu v porovnání s požadovaným datem otevření prodejny máme poměrně rozsáhlou časovou rezervu pro splnění všech úkolů. Je ovšem nutné přizpůsobit sortiment zboží (a tím i objednávku) datu očekávaného ukončení. Pokud bude očekávaná doba ukončení v listopadu či během prosince 2012, bude potřeba na prodejnu dodat část sortimentu zimního oblečení pro lyžaře. Pokud bude datum očekávané doby ukončení projektu až během ledna, bude potřeba se spíše zaměřit skladbou sortimentu pro motocyklisty.

Zdroj: Vlastní vypracování, 2012

Tabulka 3-22: Stanovená velikost rezerv na řízení rizik

Rezervy na známá rizika	88 500,- Kč
Manažerská rezerva	21 630,- Kč

Zdroj: Vlastní vypracování, 20121

3.8 Komunikační plán projektu

Tabulka 3-23: Komunikační plán projektu

Komunikační výstup	Typ komunikace	Odpovědnost k vypracování	Komu je určen	Termín doručení	Formát doručení
Porada před zahájením projektu	Povinná	Projektový manažer	Projektový tým	Týden před zahájením projektu	Ústní, místo konání Tlumačov
Harmonogram úkolů pro určené období	Informační	Projektový manažer	Franchisant I, Franchisant II	Každou neděli po dobu trvání projektu	Písemná (e-mail, word), ústní (telefon, skype)
Informace o stavu projektu	Informační	Franchisant I, Franchisant II	Projektový manažer	Každý pátek po celou dobu trvání projektu	Ústní (telefon, skype)
Kontrolní porada	Povinná	Projektový manažer	Projektový tým	V den podepsání franchisingové smlouvy	Ústní, místo konání Tlumačov
Hlášení o plnění plánu	Informační	Projektový manažer	Monika Hubíková	Každý pátek po celou dobu trvání projektu	Písemná (WORD, Excel, e-mail); Ústní (telefon)
Záznam o průběžném stavu rizik	Informační	Franchisant I, Frachisant II	Projektový manažer	Dle potřeby	Ústní (telefon),

Komunikační výstup	Typ komunikace	Odpovědnost k vypracování	Komu je určen	Termín doručení	Formát doručení
Projektová dokumentace a její aktualizace	Informační	Projektový manažer	Monika Hubíková	Dle potřeby	Písemná (WORD, Excel, e-mail); Ústní (telefon)
Informace o dokončeném projektu	Marketingová	Monika Hubíková	Všem potenciálním zákazníkům	Těsně před ukončením projektu a posléze během jeho existence	Reklama, veletrhy

Zdroj: Vlastní vypracování, 2012

3.9 Plán řízení kvality

Tabulka 3-24: Plán pro zajištění kvality projektového řízení

Proces	Otázka na zajištění kvality
Definování projektu	<p>Byl použit standardní vzor pro vypracování definice projektu?</p> <p>Byla vypracována a zhodnocena vstupní technicko-ekonomická studie proveditelnosti?</p> <p>Jsou projektové cíle jasně specifikované, měřitelné, časově určené a dosažitelné?</p> <p>Jsou výstupy projektu jasně definovány?</p> <p>Byl jasně určen rozsah projektu?</p> <p>Jsou jasně určeny zájmové skupiny projektu a způsob komunikace mezi nimi?</p> <p>Byly jasně specifikovány základní rizika a předpoklady projektu?</p>
Plán projektových prací	<p>Vychází všechny prvky projektového plánu z definice projektu?</p> <p>Docházelo při plánování projektových prací ke konzultacím s pověřeným pracovníkem zákazníka?</p> <p>Byl vybalancován harmonogram projektu v souladu s možným časovým fondem jednotlivých zdrojů?</p> <p>Jsou vytvořeny všechny náležitosti projektového plánu s dostatečnou přesností?</p> <p>Byla nalezena kritická cesta?</p> <p>Byly stanoveny důležité milníky a kontrola postupu projektových prací?</p>
Funkční požadavky	<p>Byly funkční požadavky na projektový produkt zadány zadavatelem projektu?</p> <p>Byli s funkčními požadavky projektu obeznámeni franchisanti (uživatelé projektu)?</p>

Proces	Otázka na zajištění kvality
Technické požadavky projektu	<p>Byl identifikován správný technologický postup pro realizaci projektu?</p> <p>Byl identifikovaný technologický postup schválen zadavatelem projektu?</p> <p>Byly identifikovány všechny potřebné zdroje?</p>

Zdroj: Vlastní vypracování podle [5, str. 175], 2012

Tabulka 3-25: Plán zajištění kvality pro jednotlivé prvky projektového produktu

Prvek/Zdroj projektu	Otázka na zajištění kvality
Franchisant I, II	<p>Jsou dva?</p> <p>Disponují dostatečným vstupním kapitálem?</p> <p>Mají potřebné kompetence pro řízení prodejny?</p> <p>Mají předchozí zkušenosti s podnikáním?</p>
Prodejní prostory	<p>Nacházejí se v požadované lokalitě?</p> <p>Je plocha prodejních prostor minimálně 100 m²?</p> <p>Jsou podlahy, zdi a exteriér prodejních prostor ve stavu nepožadující rekonstrukci?</p> <p>Pokud ne, bude stačit v rozpočtu vyčleněná rezerva?</p> <p>Je v prodejních prostorách zřízena voda, toalety, elektřina a možnost internetového a telefonního připojení?</p> <p>Odpovídá nájem za tyto prostory plánované hodnotě max. 15 000,- Kč/měsíc?</p>
Externisté	<p>Je zaručena odbornost těchto dělníků, specialistů?</p> <p>Splnili své úkoly dle časového harmonogramu?</p> <p>Splnili veškeré požadavky na kvalitativní stupeň spojené s jejich činností?</p>

Prvek/Zdroj projektu	Otázka na zajištění kvality
Nábytek a další vybavení prodejny	<p>Odpovídá veškerý nábytek, regály a další technické vybavení prodejny požadavkům uvedených ve franchisingové smlouvě? (Jednotný firemní vizuál apod.)</p> <p>Je přítomen 1x pult, 2x barová židle, 1x převlékácká kabinka, 4x pojízdný stojan (délka 140+ cm), 8x nástěnný ramenový držák, 6x policový regál šířka 1m, výška 180 cm), 1x figurína, reklama s Karlem Abrahámem v životní velikosti?</p>
Motocykl	<p>Jedná se o silniční sportovní kapotovaný motocykl?</p> <p>Je řádně vyčištěný a zapadne opticky do barevného ladění prodejny?</p> <p>Byl motocykl uzpůsoben k vystavování v uzavřené místnosti (Vypuštěny těkavé provozní kapaliny, neunikající olej, apod.)?</p> <p>Byl motocykl řádně zajištěn?</p>
Příslušenství k motocyklu	Byl dodán 2x stojan na motocykl (na zadní a přední kolo)?
Notebook	<p>Odpovídá HW konfigurace notebooku požadavkům na používaný SW?</p> <p>Je rozlišení displeje alespoň 1600x900?</p> <p>Ladí svojí barvou opticky s barevným laděním prodejny?</p> <p>Je zajištěný požadovaný SW: MS Windows® 7, MS Office®, Corel DRAW, ABRA-G2?</p>
Tiskárna	<p>Jedná se o barevnou laserovou tiskárnu s přídatnou kopírkou a scannerem?</p> <p>Je možné WIFI propojení s notebookem?</p>
Telefon se záznamníkem	<p>Je telefon bezdrátový?</p> <p>Obsahuje funkci záznamníku?</p>

Prvek/Zdroj projektu	Otázka na zajištění kvality
Pokladní systém	<p>Obsahuje pokladní systém pokladní skříňku, HW pokladnu, čtečku čárových kódů, terminál pro platbu platebními kartami, SW vybavení pro obsluhu?</p> <p>Je napojen na systém ABRA-G2 a na jeho příslušné moduly?</p>
ABRA-G2	<p>Obsahuje systém následující moduly: účetnictví, nákup, skladové hospodářství, prodej, majetek, modul pro finanční vztahy s bankou?</p> <p>Byl úspěšně implementován a synchronizován s pokladním systémem?</p>
Bezpečnostní systém	<p>Obsahuje 3x kameru (prodejna, sklad, venkovní směřující na parkoviště)?</p> <p>Obsahuje záznamové zařízení?</p> <p>Obsahuje poplašné zařízení?</p>
Zboží k prodeji	Byla dodána objednávka přesně dle zadání?
Výbava exteriér (zdroje 27, 28, 29)	Odpovídají požadavkům uvedených ve franchisingové smlouvě (jednotný firemní vizuál apod.)?
Propagace	<p>Byla propagace provedena včas před otevřením nové prodejny?</p> <p>Je na reklamních bannerech uvedeno datum otevření nové prodejny a její přesná adresa?</p>

Zdroj: Vlastní vypracování podle [5, str. 175], 2012

3.10 Plán obchodních činností¹⁸

Tabulka 3-26: Seznam plánovaných obchodních činností projektu

ID	Položka	Mezní datum podání poptávky	Požadované datum plnění	Očekávaná cena
1	Vyhotovení poptávky po investičním úvěru	3. 9. 2012	3. 9. 2012	-
2	Výběr notáře	4. 9. 2012	4. 9. 2012	5 000,- Kč
3	Vyhotovení poptávky po prodejních prostorách	5. 9. 2012	26. 9. 2012	15 000 Kč až 20 000 Kč
4	Objednávka A	1. 10. 2012	29. 10. 2012	107 200,- Kč
5	Motocykl	1. 10. 2012	1. 11. 2012	74 000,- Kč
6	Objednávka B	1. 10. 2012	30. 10. 2012	34 000,- Kč
7	Objednávka C	1. 10. 2012	31. 10. 2012	2 583,33 Kč
8	Objednávka D	1. 10. 2012	31. 10. 2012	62 000,- Kč
9	Objednávka E	2. 10. 2012	31. 10. 2012	28 000,- Kč
10	Objednávka G	2. 10. 2012	23. 10. 2012	16 800,- Kč
11	Objednávka F	12. 10. 2012	12. 11. 2012	-
12	Zajištění reklamy do novin a časopisů	15. 10. 2012	23. 10. 2012	1 500,- Kč
13	Zajištění reklamy na internetu	16. 10. 2012	23. 10. 2012	1 500,- Kč
14	Sepsání smluv s poskytovatelem reklamních ploch v novinách a časopisech	23. 10. 2012	Před ukončením projektu	10 000,- Kč
15	Sepsání smluv s poskytovatelem reklamních ploch na internetových serverech	23. 10. 2012	Před ukončením projektu	10 000,- Kč

Zdroj: Vlastní vypracování, 2012

¹⁸ Mezní data podání poptávky a data požadovaného plnění jsou určena na základě časového harmonogramu projektu. Očekávaná cena se skládá z ceny za materiál a potřebné práce.

Tabulka 3-27: Podrobnější informace a cíle k jednotlivým plánovaným obchodním činnostem

ID	Položka	Stručný obsah poptávkového dokumentu
1	Vyhotovení poptávky po investičním úvěru	Business plán, cíl = Nalézt nejoptimálnější nabídku investičního úvěru od konkrétního peněžního ústavu.
2	Výběr notáře	Potřeba sepsat formální náležitosti založení s.r.o. Cíl = Cena za úkon do 5 000,- Kč
3	Vyhotovení poptávky po prodejních prostorách	Rozloha 100m ² , voda, WC, technické vybavení pro připojení telefonního a internetového připojení, zdi + podlaha požadován perfektní stav bez dalších prací, lokalita západní Čechy, Cíl = Cena za měsíční nájem do 15 000,- Kč (jinak rezerva v rozpočtu)
4	Objednávka A	Na základě franchisingové smlouvy (jednotný firemní vizuál) = 1x pult, 2x barová židle, 1x převlékací kabinka, 4x pojízdný stojan (délka 140+ cm), 8x nástěnný ramenný držák, 6x policový regál šířka 1m, výška 180 cm), 1x figurína, reklama s Karlem Abrahámem v životní velikosti. Cíl = Cena včetně prací do 107 200,- Kč, splnění podmínek týkající se jednotného firemního vizuálu uvedených ve franchisingové smlouvě.
5	Motocykl	Kapotovaný silniční motocykl, funkčnost motoru a brzdového ústrojí nedůležitá, zachovalý vzhled. Vybavení motocyklu: 2x stojan (přední a zadní kolo) Cíl = Cena do 60 000,- a zároveň vyhovět kritériím výběru.
6	Objednávka B	Počítač (ntb), rozlišení min. 1600x900 pixelů, 15“, SW MS Windows®, Office®, Corel DRAW Tiskárna – multifunkční zařízení (barevná laserová tiskárna, scanner, kopírka), WIFI připojení s počítačem (ntb). Cíl = Cena do 34 000,- Kč; včasné dodání.

ID	Položka	Stručný obsah poptávkového dokumentu
7	Objednávka C	<p>Technické připojení telefonní a internetové + dodání odpovídajícího telefonu (bezdrátový, funkce hlasového záznamníku), výhodný tarif pro firmy.</p> <p>Cíl = Získání optimální nabídky, minimální náklady na instalaci, telefon zdarma jako bonus.</p>
8	Objednávka D	<p>Pokladní systém (pokladní skříňka, HW pokladna, čtečka čárových kódů, terminál pro platbu platebními kartami, SW vybavení pro obsluhu) + SW ABRA G2 (moduly účetnictví, nákup, skladové hospodářství, prodej, majetek, finanční vztahy s bankou).</p> <p>Cíl = Cena do 62 000,- Kč; Zajištění kompatibility mezi pokladnou, počítačem a SW.</p>
9	Objednávka E	<p>3x kamera (prodejna, sklad, venkovní směřující na parkoviště), záznamové zařízení, poplašné zařízení.</p> <p>Cíl = Cena do 28 000,- Kč.</p>
10	Objednávka G	<p>Logo PSI (svítící banner), Vlajka PSI (min. 2x1m), Polepy na okna.</p> <p>Cíl = Cena do 16 800,- Kč.</p>
11	Objednávka F	<p>Sepsat konkrétní objednávku (základní stav zboží) dle potřeb.</p> <p>Cíl = Zajistit dodání včas; Dodavatelský úvěr.</p>
12	Zajištění reklamy do novin a časopisů	<p>Reklama na novou prodejnu PSI v západních Čechách. Musí obsahovat otevření datum a přesnou adresu (jednoduchou mapku).</p> <p>Cíl = Cena do 1 500,- Kč; Zajistit včas její vyhotovení a publikaci.</p>
13	Zajištění reklamy na internetu	<p>Zobrazení reklamy alespoň v jednom čísle nejčtenějších odborných periodik.</p> <p>Cíl = Cena do 10 000,- Kč.</p>

ID	Položka	Stručný obsah poptávkového dokumentu
14	Sepsání smluv s poskytovatelem reklamních ploch v novinách a časopisech	<p>Reklama na novou prodejnu PSI v západních Čechách. Musí obsahovat otevření datum a přesnou adresu (jednoduchou mapku).</p> <p>Cíl = Cena do 1 500,- Kč.</p>
15	Sepsání smluv s poskytovatelem reklamních ploch na internetových serverech	<p>Zobrazení reklamy alespoň v jednom čísle nejčtenějších specializovaných internetových portálů. Zveřejnění nutné nejpozději 14 dní před plánovaným otevřením prodejny.</p> <p>Cíl = Cena do 10 000,- Kč.</p>

Zdroj: Vlastní vypracování, 2012

Závěr

Prvním z dílčích cílů této práce bylo seznámení čtenáře s organizací, jež se plánování a možná realizace projektu bezprostředně týká. Uvedli jsme, že společnost PSI Hubík, s.r.o. je ryze českým výrobcem motocyklového motooblečení, jež si během relativně krátké doby získal uznání v povědomí motocyklové veřejnosti. Dále jsme zmínili, že mimo výrobu provozuje společnost PSI také vlastní prodejnu motocyklového oblečení a spolupracuje s dalšími značkovými prodejny PSI na základě franchisingové smlouvy. Co se prostředí řízení projektů uvnitř organizace týče, firma PSI se dosud s projektovým řízením (tak, jak je v této práci chápáno) přímo nesetkala a tudíž má tato bakalářská práce být jakousi demonstrací projektového řízení a inspirací managementu firmy PSI k jeho zavedení do každodenního života firmy.

Dalším cílem bylo poskytnutí případnému čtenáři potřebný teoretický základ pro pochopení problematiky projektového plánování. V teoretické části této práce jsme se zabývali pojmy jako definice předmětu projektu, k němuž jsme jako prostředek uvedli metodu přehledného logického rámce. Dále jsme si definovali pojem rozsah projektu, jenž slouží k přímému ohraničení předmětu projektu, tzn., co bude v rámci projektu řešeno a co nikoliv. Známe-li rozsah projektu, můžeme začít plánovat časový harmonogram projektu, rozpočet, rizika, komunikaci, kvalitu a obchodní činnosti spojené s realizací projektu. V rámci jednotlivých subkapitol byly definovány všechny potřebné metody k vypracování jednotlivých dílčích plánů a pojmy s nimi spojené, jež byly poté i užity v praktické části této práce.

Posledním cílem této práce bylo přiblížení plánování konkrétního projektu. Uvedli jsme jednotlivé strategie firmy PSI včetně kritérií pro výběr lokality pro umístění nové značkové prodejny PSI, kterou byly zvoleny západní Čechy. Dále byly uvedeny veškeré náležitosti týkající se provozování prodejny na základě franchisingové smlouvy. Novou prodejnu tak bude provozovat nově vytvořená právnická osoba, jejímiž společníky budou franchisanti žijící v požadované lokalitě.

Ovšem před hledáním franchisantů byla vypracována ekonomická studie, na základě níž byly porovnávána hodnota investičních kapitálových výdajů spolu s očekávanými provozními náklady proti třem scénářům tržeb – pesimistický, realistický, optimistický, přičemž v případě výskytu optimistického a realistického scénáře by měl být projekt

jako celek úspěšný. Pravděpodobnost výskytu jednotlivých scénářů byla ohodnocena dle metody PERT vycházející z Gaussova rozdělení pravděpodobnosti, na základě níž byla odhadnuta pravděpodobnost úspěchu projektu (ceteris paribus) na 83,3%.

Po této fázi byla navržena sestava projektového týmu, již tvoří projektový manažer (odpovědnost za vypracování projektové dokumentace a řízení projektového týmu), ředitelky obchodního oddělení PSI Hubík, s. r. o. (dohlížení nad školením franchisantů a zajištění bezplatné propagace nové prodejny a dodání základního stavu zboží na prodejnu formou dodavatelského/obchodního úvěru), účetní (zajištění účetní stránky věci) a dvou franchisantů (odpovědnost za technickou přípravu prodejny – obstarání prodejních prostor, vybavení a následný provoz).

Nyní si připomeneme stěžejní údaje v jednotlivých složkách projektového plánu:

I) Definice projektu (logický rámec)

Zde jsme se dozvěděli, že strategickým cílem firmy PSI je rovnoměrné pokrytí České republiky svými prodejny, jenž má být podpořen cílem projektu zajistit lepší dostupnost zboží a služeb firmy PSI v západních Čechách, čehož bude dosaženo otevřením prodejny v požadované lokalitě. Uvedli jsme rovněž, že vstupními podmínkami pro spuštění projektu je existence poptávky po zboží PSI v západních Čechách, dále přítomnost osob ochotných spolupracovat s firmou PSI na základně franchisingové smlouvy a v neposlední řadě musí být zajištěny potřebné finanční prostředky pro realizaci projektu. Časový rámec projektu byl stanoven na období září 2012 - leden 2013.

II) Plán rozsahu projektu (WBS)

Zde jsme uvedli, že předmět projektu se bude skládat ze čtyř subsystémů: a) Z formálního vzniku PO, jež bude provozovat novou prodejnu; b) Ze zajištění interiéru prodejny a jejího vybavení; c) Zajištění exteriéru prodejny a parkoviště; d) Propagace nové prodejny PSI v médiích.

III) Časový plán a určení kritické cesty

Zde jsme na základě metody PERT časově ohodnotili jednotlivé činnosti, z nichž se projekt skládá, načež došlo ke korekci data jejich realizace vzhledem ke zdrojovým omezením. Tímto krokem jsme zajistili kritickou cestu projektu, jež do časového harmonogramu začne „promlouvat“ až v druhé polovině projektu. Plánovaný start

projektu je stanoven na pondělí 3. 9. 2012 a předběžné ukončení je plánováno na úterý 13. 11. 2012. V porovnání s požadovaným datem spuštění prodejny (viz logický rámec) tak dostáváme bezmála dvou a půl měsíční časovou rezervu, jež může být užita pro krytí případných nedodržení časového harmonogramu v průběhu realizace projektu.

IV) Lidské a materiální zdroje projektu

V tomto plánu byly uvedeny veškeré zdroje vstupující do projektu. Mezi lidské zdroje se mimo členů projektového týmu řadí i externí pracovníci, jež budou zajišťovat práce spojené s instalováním vybavení prodejny apod. Materiální zdroje jsou představovány zejména nakoupeným nábytkem, IT, bezpečnostním a dalším vybavením nutným pro chod prodejny. Celkové náklady na pořízení a realizaci zdrojů činí celkem 432 583,33 Kč.

V) Plán rozpočtu projektu

Jelikož se jedná o projekt na zelené louce, uvažovali jsme pouze přímé náklady, jež jsou představovány výše zmiňovanými náklady na nákup a realizaci zdrojů (432 583,33 Kč), a náklady ostatní, které jsou tvořeny rezervami (manažerská: 21 630,- Kč; rezerva na známá rizika: 88 500,- Kč). Celkový rozpočet projektu činí po zaokrouhlení na celé desetitisíce nahoru celkem 550 000,- Kč.

Zdroje financování projektu budou celkem dva: Základní kapitál společnosti (s.r.o.) v hodnotě 200 000,- Kč a investiční úvěr od banky v hodnotě 350 000,- Kč. Financování chodu prodejny již není obsahem tohoto projektu. Předpokládá se však, že provozní náklady budou hrazeny z výsledků ekonomické činnosti prodejny a zboží bude dodáváno firmou PSI prostřednictvím dodavatelského/obchodního úvěru s delší dobou splatnosti.

VI) Plán řízení rizik

Celkem bylo identifikováno na osmnáct rizik, z nichž celkem třináct spadalo do kategorie vysokého a středního významu. Pro tato rizika byl vypracován akční plán a do rozpočtu projektu byly započítány rezervy na eventuální krytí těchto rizik (viz výše). Nejzávažnější rizika se týkala zpravidla počátečních fází projektu spojených s plněním vstupních podmínek pro spuštění projektu. Zbýlých pět rizik nízkého významu bude v průběhu realizace projektu monitorováno, ovšem nebude vůči nim nijak zakročeno.

VII) Komunikační plán projektu

Pro realizaci projektu stačilo z důvodu jeho velikosti vypracovat základní komunikační plán mezi členy projektového týmu. Hlavní tok komunikace při realizaci projektu bude směřovat od franchisantů k projektovému managerovi a naopak. Obchodní ředitelka společnosti PSI (Monika Hubíková) bude informována zejména v otázkách dosažení stanovených milníků a v případě závažnějších rozhodnutí či korekcí plánu.

VIII) Plán řízení kvality

Plán řízení kvality byl zpracován formou otázek týkající se kvality projektového řízení i kvality projektového produktu s jednoznačnou možností odpovědí splněno/nesplněno. Plán řízení kvality např. sleduje, zda byly splněny všechny náležitosti některých dokumentů, zda příslušný zdroj má určité požadované specifikace apod.

IX) Plán obchodních činností

V závěrečném plánu jsou uvedeny veškeré činnosti, jež budou spojeny s obchodní stránkou potencionálně realizovaného projektu. U každého obchodního případu je určeno mezní datum podání objednávky, přesná specifikace obsahu objednávky, cena a cíl, jehož chceme při podávání konkrétní objednávky dosáhnout.

Tato bakalářská práce tvoří jednotný celek zabývající se všemi důležitými aspekty spojenými s plánováním projektů. Na první pohled je zřejmé, že plánování projektu je poměrně náročný a leckdy zdlouhavý proces, v němž musí projektový manažer zohledňovat existenci velkého množství informací a proměnných, jež mohou průběh realizovaného projektu minimálně či naopak velmi zásadně ovlivnit. Jako druhá strana mince se však nabízí lepší připravenost řešitelského týmu, jež je přímo úměrná detailnosti projektového plánu, kratší doba realizace projektu a v neposlední řadě také úspora nákladů.

Seznam tabulek

Tabulka 1-1: Vybrané informace uvedené v obchodním rejstříku	12
Tabulka 2-1: Logický rámec projektu	15
Tabulka 2-2: Horizontální logika logického rámce	16
Tabulka 2-3: Členění úrovní WBS	18
Tabulka 2-4: Odhad doby činností.....	24
Tabulka 2-5: Matice odpovědností projektu	27
Tabulka 2-6: Pětistupňová škála pro hodnocení pravděpodobnosti rizikového faktoru.	32
Tabulka 2-7: Vliv rizikového faktoru na projekt	33
Tabulka 2-8: Seznam kvalitativně ohodnocených projektových rizik.....	34
Tabulka 2-9: Matice pro určení významu rizika na projekt.....	34
Tabulka 2-10: Ukázka plánu projektové komunikace	37
Tabulka 2-11: Náklady spojené s plněním/neplněním požadavků kvality	38
Tabulka 3-1: Ansoffova matice	43
Tabulka 3-2: Investiční náklady prodejny	47
Tabulka 3-3: Očekávané roční provozní náklady prodejny	47
Tabulka 3-4: Scénáře ročních tržeb prodejny PSI	48
Tabulka 3-5: Uvažované sazby DPH v letech 2012-2017	48
Tabulka 3-6: Pesimistický scénář tržeb (v Kč).....	49
Tabulka 3-7: Realistický scénář tržeb (v Kč)	49
Tabulka 3-8: Optimistický scénář tržeb (v Kč)	50
Tabulka 3-9: Základní informace o projektu	51
Tabulka 3-10: Logický rámec projektu nové prodejny PSI v západních Čechách.....	52
Tabulka 3-11: Hierarchická struktura projektu v členění L1-L4.....	55
Tabulka 3-12: Časový plán projektu nové prodejny PSI v západních Čechách (PERT)	59

Tabulka 3-13: Zdroje projektu Otevření nové prodejny PSI v západních Čechách	60
Tabulka 3-14: Přiřazení zdrojů ke konkrétním činnostem, celkové náklady pro využití zdrojů	62
Tabulka 3-15: Matice odpovědností projektu Otevření nové prodejny PSI v západních Čechách.....	64
Tabulka 3-16: Plán rozpočtu projektu – Přímé náklady	66
Tabulka 3-17: Celkové očekávané náklady projektu.....	67
Tabulka 3-18: Zdroje financování projektu	67
Tabulka 3-19: Seznam rizikových faktorů.....	67
Tabulka 3-20: Hodnocení významu jednotlivých rizikových faktorů	70
Tabulka 3-21: Akční plán pro řízení rizik	70
Tabulka 3-22: Stanovená velikost rezerv na řízení rizik	73
Tabulka 3-23: Komunikační plán projektu	74
Tabulka 3-24: Plán pro zajištění kvality projektového řízení.....	76
Tabulka 3-25: Plán zajištění kvality pro jednotlivé prvky projektového produktu	77
Tabulka 3-26: Seznam plánovaných obchodních činností projektu	80
Tabulka 3-27: Podrobnější informace a cíle k jednotlivým plánovaným obchodním činnostem	81

Seznam obrázků

Obrázek 1-1: Tržby hlavní prodejny PSI (Tlumačov) v letech 2001 - 2011	13
Obrázek 1-2: Přehled prodejů jednotlivých typů výrobků na celkových prodejkách firmy PSI.....	13
Obrázek 2-1: Strukturní plán rozsahu projektu (manažerské členění WBS).....	19
Obrázek 3-1: Strukturní plán rozsahu produktu projektu nové prodejny PSI v západních Čechách.....	54

Seznam použité literatury

Tištěná literatura

- [1] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- [2] ROHÁČ, Tomáš. *Ekonomická studie: KPM/PRX*. Semestrální práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 49s., 2012
- [3] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007, 344 s. Business books. ISBN 978-80-251-1506-0.
- [4] ŘEZNIČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, 190 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1.
- [5] SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, 389 s. ISBN 978-807-0439-753.
- [6] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2 (Váz.).
- [7] TAYLOR, James. *Začínáme řídit projekty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.

Internetové zdroje

- [8] Český statistický úřad. *Česká republika v číslech: Krajské srovnání v roce 2010* [EXCEL]. 1. 3. 2012 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/1409-11>
- [9] Managementmania: *Ansoffova matice*. [online]. [cit. 2012-03-21]. Dostupné z: <http://managementmania.com/ansoffova-matice>
- [10] Svaz dopravců automobilů. *Registrace nových L v ČR dle krajů 12/2011 a 1-12/2011* [online]. 2012-04-02. [cit. 2012-04-27]. Dostupné z: <http://portal.sdac.cz/statr/2011-12.pkrajLc.CZ.html>

[11] *Výpis z obchodního rejstříku PSí Hubík, s.r.o.* MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Obchodní rejstřík a Sběrka listin [online]. 2012-04-21 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a700022566&typ=actual&klic=OTxBIIIVgQEAp9Ylpy1et3g%3d%3d>

Přílohy

Příloha A: Plánované pokrytí ČR pobočkami PSI po realizaci projektu

Příloha B: Ukázka Podmínek pro budoucí spolupráci se společnostmi PSI na Slovensku

Příloha C: Definice projektu a trojimperativ

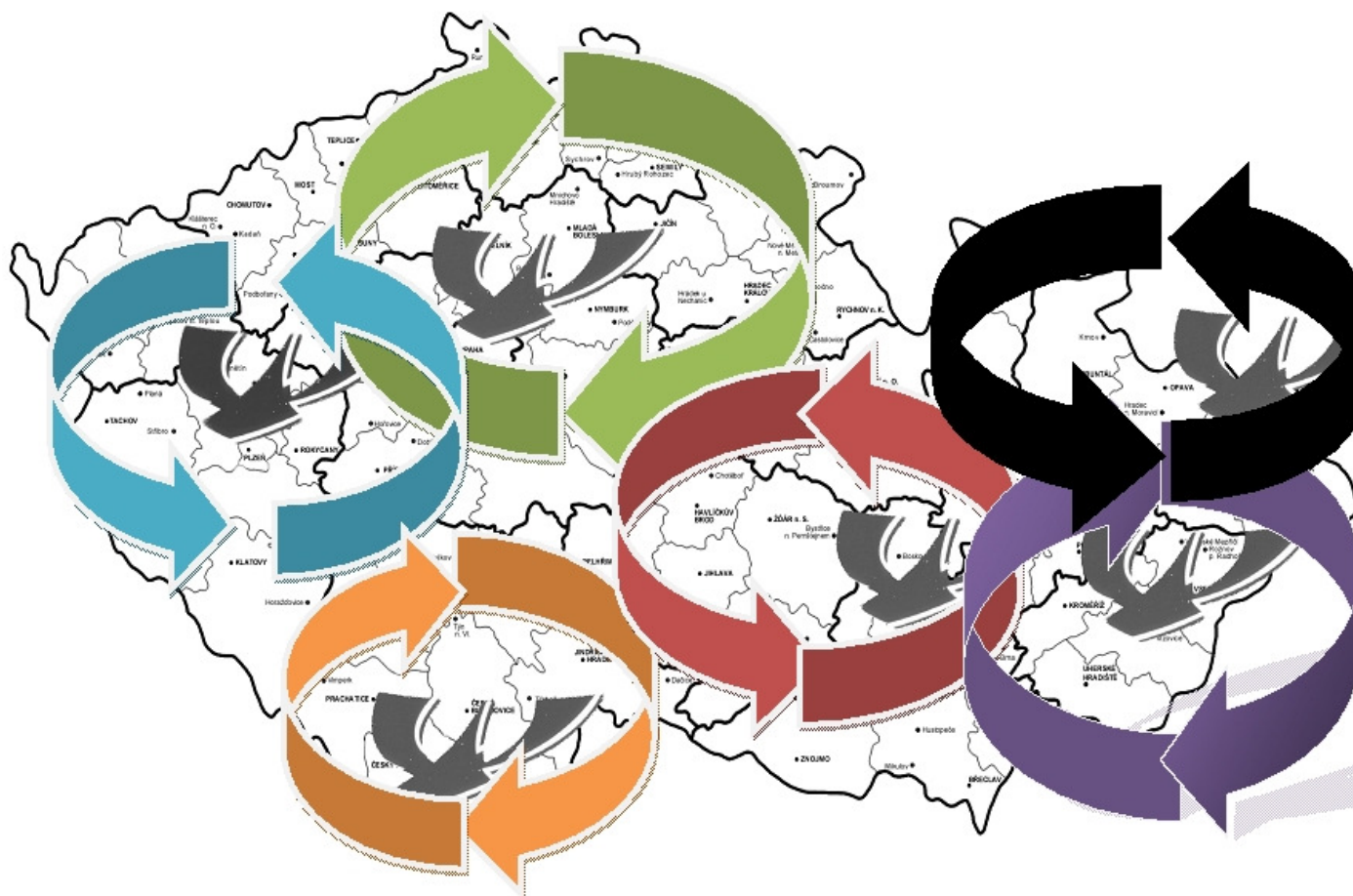
Příloha D: Zájmové skupiny projektu

Příloha E: Životní cyklus projektu a jeho jednotlivé fáze

Příloha F: Ekonomická studie proveditelnosti

Příloha G: Výstupy z MS Project®

Příloha A: Plánované pokrytí ČR pobočkami PSI po realizaci projektu



Zdroj: Vlastní vypracování, 2012

Příloha B: Ukázka Podmínek pro budoucí spolupráci se společností PSI na Slovensku



PSI HUBÍK s.r.o.
Dolní 23
763 62 Tlumačov
Česká Republika

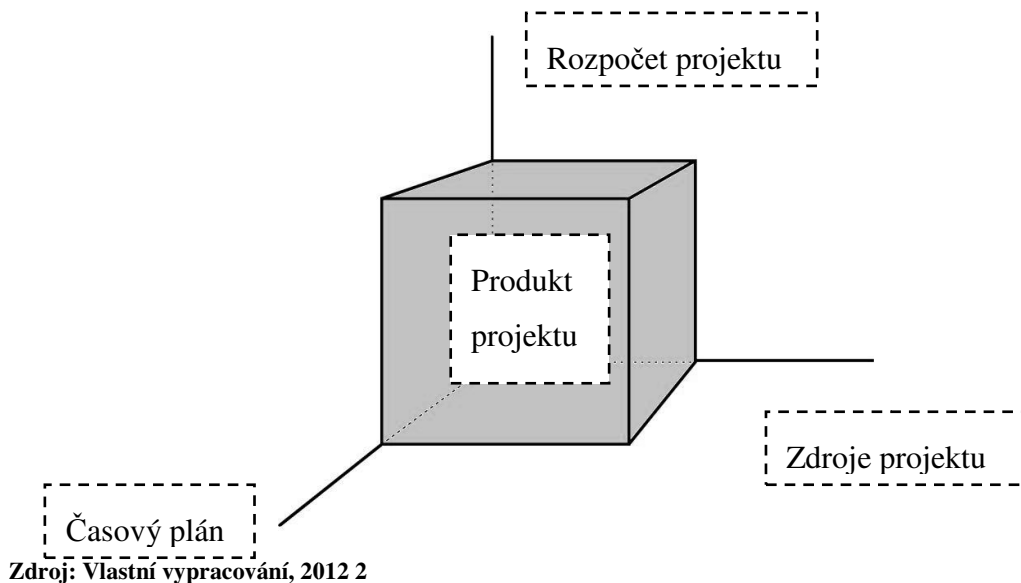
PODMÍNKY PRO BUDOUCÍ SPOLUPRÁCI - FRANCHISING

1. Výběr vhodné lokality pro prodejnu
 2. Výběr vhodných prostor pro prodejnu
 3. Výběr personální
 4. Finanční zajištění pro zahájení činnosti
 5. Podepsání obchodních podmínek o spolupráci
 6. Zaškolení personální u výrobce
 7. Naskladnění zboží
 8. Otevření prodejny a otevírací doba
 9. Marketingový plán a obchodní cíle
-
- 1.1. Cílová skupina zákazníků = SLOVÁCI.
Proto střed Slovenska, navrhuji: Banská Bystrica, Zvolen, Poprad (zjistit počet obyvatel a motoristický ruch – zastoupení značek motorek)
Je doporučena Nitra (východ slovenska není ekonomicky silný pro náš sortiment a zaměření), souhlasím s lokalitou.
 - 1.2. Prodejna by měla působit exklusivně pro prodej značky PSÍ s velkým důrazem na zakázkovou výrobu .. „S námi si vybíráte...“
 - minimálně 100m²
 - 1.3. Doporučujeme zavedení prodejny majitelem, poté v případě potřeby a dosažení požadovaného obrátu přijetí dalšího člověka. Počet prodejců musí být v souladu dosažených ročních obrátů. Personál musí být maximálně stálý, oddaný značce PSÍ, odborně veden a školen k speciálnímu prodeji PSÍ oděvů.
 - 1.4. Majitel se zavazuje finančně zajistit zahájení činnosti a dále finančně zabezpečit chod prodejny, to zahrnuje:
 - zajištění prostor a jejich úhrada (pořizovací hodnota či nájem)
 - zajištění parkovacích ploch pro zákazníky
 - zajištění označení prodejny
 - vybavení prodejny zařízením pro umístění zboží
 - vybavení prodejny prodejním pultem a prostorem pro pohodlné sjednání zakázky
 - zajištění personálníFinanční předpoklad pro zahájení provozu je cca 300.000,- Kč (cca 11.500,-€)
 - 1.5. Po splnění všech výše uvedených podmínek, je možné sepsat smlouvu o spolupráci, kde jsou sepsány obchodní podmínky.

- 1.6. Zaškolení personální u výrobce:
- před otevřením prodejny je nutné, aby se personál seznámil se směrnicemi, podle kterých postupuje při obsluze zákazníků
 - před otevřením prodejny je nutné, seznámit se s organizační strukturou firmy
 - před otevřením prodejny je nutné, aby se personál seznámil s výrobou
 - před otevřením je nutné, aby personál nastudoval parametry o výrobcích a zboží
- Personál tedy osobně navštíví provozovnu Tlumačov, kde tyto informace získá a v praxi prověří.
- 1.7. Naskladnění zboží
Před otevřením prodejny firma PSÍ připraví minimální skladovou zásobu zboží:
- sortiment výhradně PSÍ HUBÍK
 - sortiment příslušenství podléhá schválení firmou PSÍ HUBÍK
- 1.8. Otevření prodejny a otevírací doba:
O otevření prodejny budeme informovat motoristické časopisy, informaci uvedeme na webu.
Otevírací doba většiny PSÍ prodejen je:
Pondělí – Pátek 9-18/19
Sobota 9-15/16/17
Neděle a státní svátky zavřeno
Soboty bývají hodně navštěvované, proto doporučujeme ponechat otevírací dobu v sobotu do 17, je možné mít zavírací den v pondělí.
- 1.9. Předpokládaný obchodní cíl prodejny pro Slovensko je 4.mil. CZK jako roční obrát.
Marketingový plán je v souladu s plánem pro Českou republiku.

Příloha C: Definice projektu a trojimperativ

Jednotlivé interpretace autorů v otázce definice projektu jsou ve většině případů jednotné, a tak lze říci, že projekt je procesem, jenž je tvořen cíleně vynaloženým sledem aktivit za účelem dosažení určitého jedinečného výsledku, přičemž rozsah těchto aktivit je omezen přidělenými zdroji a daným časovým rámcem. Tato definice projektu je často graficky znázorňována tzv. trojimperativem.



Jak teorii trojimperativu chápat?

Produkt projektu je představován trojrozměrným tělesem, jehož jednotlivými dimenzemi jsou časový plán, rozpočet projektu a zdroje. Právě „rozměry“ projektového produktu určují konkrétní hodnoty těchto jednotlivých dimenzí v rámci konkrétního projektu.

Vyznačíme-li si na jednotlivých osách body, jež by představovaly námi preferované hodnoty časového plánu, rozpočtu a specifikacemi pro konkrétní projekt, objem výsledného tělesa by představoval konkrétní jedinečný produkt určitých specifických vlastností. Pokud bychom chtěli dosáhnout stejného produktu projektu (tj. stejného objemu tělesa) např. s nižšími náklady, museli bychom zároveň navýšit hodnoty časového plánu, upravit požadavky na zdroje anebo rovnou změnit obě hodnoty obou zbývajících dimenzí dále směrem od středu osy. Z toho jasně vyplývá závislost rozsahu projektu na konkrétních hodnotách nákladů, časového plánu a způsobu provedení. Není možné za stejných vnějších podmínek vytvořit dva totožné produkty, jež by měly vzájemně různé hodnoty těchto tří dimenzí.

Z důvodů závislosti jednotlivých parametrů trojimperativu je nutné, aby potřeba projektového produktu byla důkladně podložena příslušnými analýzami a zároveň, aby v případě jeho přijetí byla udržována rovnováha mezi časovým plánem, rozpočtem a provedením projektu. Cílem projektového řízení jako celku je totiž splnění projektových cílů, aniž by docházelo k porušování ekonomické efektivnosti a zamezení tak plýtvání přidělenými zdroji.

Produkt projektu

Produkt projektu je jasně vytyčený a definovaný cíl, jehož chceme realizací projektu dosáhnout a jenž svojí existencí přispěje svému zadavateli zejména k dosažení jeho strategických cílů. Na základě této definice by měl mít produkt následující vlastnosti:

- Kvantifikovatelnost
- Jedinečnost
- Užitečnost

Zdroje projektu

Zdroje projektu jsou představovány jednotlivými materiálními, lidskými a informačními vstupy, jejichž přeměnou v průběhu procesu projektu dojde k naplněním dílčích cílů projektu a dosažení zamýšleného výsledku. Využití každého zdroje je však pojeno s náklady, proto přidělování těchto zdrojů k jednotlivým činnostem je čistě v režii manažera projektu.

Rozpočet projektu

Rozpočet projektu je přímo vázán na rozsah použitých zdrojů a představuje limit čerpání nákladů za tyto zdroje.

Časový plán

Každá dílčí činnost, jež je při realizaci projektu prováděna, je vždy časově ohodnocena, tzn. má v časovém harmonogramu přesně stanovený svůj začátek, délku trvání a z té vycházející konec činnosti. Z toho vyplývá, že projekt, jenž je tvořen sumou těchto dílčích činností, je rovněž časově ohraničen a to počátkem první činnosti a koncem poslední činnosti. Právě délka trvání jednotlivých činností, jež tvoří základ pro výpočet délky realizace projektu, je ovlivněna technickou náročností úkonu a časovými požadavky na přidělení zdroje.

Příloha D: Zájmové skupiny projektu

Identifikace zájmových skupin projektu je důležitá již v samotném počátku plánování, neboť musí být jasné cíle, potřeby a zájmy jednotlivých skupin, jichž se realizace předmětu projektu bezprostředně týká a jež mohou svoji činností samotnou podstatu projektu ovlivnit. Jednotlivé skupiny jsou dále tvořeny lidmi, kteří disponují určitou rozhodovací autoritou a mírou odpovědnosti v otázkách realizace konkrétního projektu.

Tyto zájmové skupiny zpravidla jsou:

- Vnitřní
 - Zákazník projektu
 - Dodavatel projektu
- Vnější
 - Jiné vlivné zájmové skupiny
 - Veřejnost a sdělovací prostředky

Zákazník projektu

Zpravidla se jedná o přímého zadavatele, jenž bývá zároveň budoucím uživatelem projektového produktu a pro něhož jsou veškeré výsledky projektu užitečné. Zákazník má tedy na realizaci projektu zájem.

Dodavatel projektu

Dodavatelem projektu jsou všechny společnosti, jež na základě kontraktu se zadavatelem projektu dodávají potřebné zdroje a know-how, aby bylo dosaženo zamýšlených hodnot atributů projektu.

Mezi dodavatele lze řadit na jedné straně projektového manažera a jeho projektový tým (či celou projektovou kancelář), na druhé straně jednotlivé subdodavatele dílů a materiálu.

Manažer projektu

Manažerem úprojektu je osoba odpovědná za splnění cílu projektu, aniž by překročil některou ze stanovených dimenzí trojimperativu. Je pověřen zadavatelem řídit zdroje podniku, plánovat, kontrolovat a řídit svůj projektový tým.

Projektový tým

Projektový tým je tvořen jednotlivci, kteří formálně tvoří časově omezenou skupinu lidí po dobu realizace projektu. Jednotlivým členům jsou přidělovány přesně definované úkoly s požadovaným výsledkem, pracností a v určitém časovém období.

Problematika organizace projektu ovšem není předmětem této práce a pro čerpání bližších informací lze doporučit uvedené prameny.

Jiné vlivné zájmové skupiny

Jedná se o skupiny, jež do vztahu zákazník-dodavatel vstupují nepřímo. Pod tímto pojmem si lze představit stát s jeho vlastní legislativou, specializované úřady, neziskové organizace či další organizované zájmové skupiny, jichž se realizace projektu ať už věcně či ze zákona týká.

Veřejnost a sdělovací prostředky

Názor veřejnosti je v případě rozsáhlých projektů týkající se např. státní infrastruktury rovněž důležitý, neboť samotná technická realizace takových projektů a případný provoz výsledných produktů může velmi citelně ovlivnit životy lidí žijících v jejich bezprostřední blízkosti. Roli a vliv sdělovacích prostředků ve společnosti je rovněž nutné brát na zřetel, neboť právě sdělovací prostředky mohou zásadně ovlivňovat většinový názor společnosti v jistých otázkách.

Příloha E: Životní cyklus projektu a jeho jednotlivé fáze

Jak již bylo řečeno v PŘÍLOZE C, projekt je nejčastěji charakterizován jako proces, jenž je tvořen jednotlivými fázemi projektu, jež na sebe bezprostředně navazují. Tyto fáze jsou zároveň spojeny s vykonáváním určitých činností, organizací lidí a s vypracováváním příslušných projektových dokumentů. Jako celek tvoří tzv. životní cyklus projektu.

Životní cyklus projektu

1. Inicializace a zahájení projektu

Účelem existence této fáze je identifikování potřeb zadavatele projektu a jejich následná interpretace v podobě definice předmětu projektu. Na základě této definice jsou vykonány hrubé analýzy vycházející ze strategických cílů zadavatele, jejichž výsledky poté slouží jako podklad pro přijetí či zamítnutí konkrétního projektu.

2. Plánování

Výsledkem tohoto procesu je konkrétní a závazný projektový plán plnění podmínek trojimperativu. Obsahem tohoto dokumentu jsou přesně specifikace provedení, časový plán, plán nákladů, plán komunikace, řízení kvality apod. Jinak se dá se také říci, že tento výsledný plán transformuje výsledky strategických analýz předchozího kroku do konkrétního taktického plánu firmy.

3. Realizace

V této fázi dochází k vlastní realizaci všech složek projektového plánu a řízení tohoto procesu spadá čistě do roviny manažerských kompetencí tak, aby všechny úkoly byly vykonávány v souladu s plánem.

4. Monitorování a kontrola

Většina autorů knih o projektovém řízení je toho názoru, že projekt se nebude nikdy stoprocentně vyvíjet dle plánu, přičemž ignorování těchto odchylek může velmi citelně ohrozit existenci samotného projektu. Hlavním posláním této fáze projektu je tedy včasné odhalení těchto vznikajících odchylek a přijetí nutných korekcí k jejich eliminaci.

5. Ukončení projektu

V této závěrečné fázi projektu dochází k porovnání vlastností výsledného projektového produktu s deklarovanými požadavky zákazníka, přičemž v ideálním případě končí jeho spokojeností bez nutnosti dalších úprav výsledního produktu a s tím spojených dodatečných nákladů.

Je nutné ovšem upozornit na fakt, že jednotlivé fáze se ve skutečnosti často prolínají a někdy se dokonce cyklicky opakují, aby bylo dosaženo deklarovaných požadavků zákazníka. Celý proces je vždy ovlivněn konkrétními lidmi a jejich schopnostmi a dovednostmi, povahou předmětu projektu, dostupnými alternativami v případě zdrojů a technologií, či celým vnějším prostředím projektu.

Příloha F: Ekonomická studie proveditelnosti

Očekávané investiční náklady projektu

Položka	Ceny s DPH	Způsob uvedení do nákladů
Nábytek (pult, regály, stojany, židle atd.)	126 000,- Kč	Odpisy (1. Skupina)
Motocykl	60 000,- Kč ¹⁹	Odpisy (2. Skupina)
Notebook	26 400,- Kč	Spotřeba
Tiskárna	7 200,- Kč	Spotřeba
Pokladní systém	55 200,- Kč	Odpisy (1. Skupina)
Zabezpečení prostor	30 000,- Kč	Spotřeba
SW ABRA G2	12 000,- Kč	Spotřeba
Exteriér – reklamní světelné tabule a vlajky	23 500,- Kč	Spotřeba
Poplatky – založení PSI MOTOODĚVY Plzeň, s.r.o.	12 000,- Kč	Spotřeba
Investiční náklady celkem	352 300,- Kč	

Zdroj: Vlastní vypracování podle [2, str. 8], 2012

Výpočet ročních splátek (úmor + úrok úvěru)

Rok	2013	2014	2015	2016
Anuita	64 328,- Kč	64 328,- Kč	64 328,- Kč	64 328,- Kč
Úrok	21 800,- Kč	17 164,- Kč	12 024,- Kč	6 323,- Kč
Úmor	42 528,- Kč	47 163,- Kč	52 304,- Kč	58 005,- Kč

Zdroj: [2, str. 14], 2012

¹⁹ Motocykl bude nejpravděpodobněji odkoupen od soukromé osoby. Z toho důvodu není uvedena předpokládaná cena s DPH.

Podklady pro výpočet pesimistického scénáře tržeb

Položka	Hodnota
Náklady na prodané zboží (2010) – PSI MOTOODĚVY, s.r.o.	5 890 000,- Kč
Počet obyvatel v Jihomoravském a Moravskoslezském kraji	2 450 000
Podíl nákladů na prodané zboží na jednoho obyvatele	2,4 Kč/obyvatel
Počet obyvatel v Plzeňském a Karlovarském kraji	891 000
Očekávané náklady na prodané zboží Plzeň – 2013	2 138 400,- Kč
Prodejní marže	25%
Výsledné očekávané tržby	2 673 000,- Kč

Zdroj: [2, str. 12], 2012

Podklady pro výpočet realistického scénáře tržeb

Položka	Hodnota
Náklady na prodané zboží (2009) – PSI MOTOODĚVY, s.r.o.	7 047 000,- Kč
Počet obyvatel v Jihomoravském a Moravskoslezském kraji	2 450 000
Podíl nákladů na prodané zboží na jednoho obyvatele	2,88 Kč/obyvatel
Počet obyvatel v Plzeňském a Karlovarském kraji	891 000
Očekávané náklady na prodané zboží Plzeň – 2013	2 566 000,- Kč
Prodejní marže	25%
Výsledné očekávané tržby	3 207 500,- Kč

Zdroj: [2, str. 12], 2012

Podklady pro výpočet optimistického scénáře tržeb

Položka	Hodnota
Náklady na prodané zboží (2008) – PSI MOTOODĚVY, s.r.o.	8 559 000,- Kč
Počet obyvatel v Jihomoravském a Moravskoslezském kraji	2 450 000
Podíl nákladů na prodané zboží na jednoho obyvatele	3,45 Kč/obyvatel
Počet obyvatel v Plzeňském a Karlovarském kraji	891 000
Očekávané náklady na prodané zboží Plzeň – 2013	3 073 950,- Kč
Prodejní marže	25%

Výsledné očekávané tržby bez DPH	3 842 400,- Kč
----------------------------------	----------------

Zdroj: [2, str. 13], 2012

Hodnocení projektu

Pesimistický scénář - výsledky jednotlivých let (v Kč)

	Výstavba	2013	2014	2015	2016	2017
EAT	0 Kč	-52 376	-2 492	2 146	55 688	65 474
Odpisy	0 Kč	36 800	73 750	73 750	13 350	13 350
Příjmy	400 000	3 140 775	3 180 870	3 180 870	3 180 870	3 180 870
Výnosy	0	2 673 000	2 673 000	2 673 000	2 673 000	2 673 000
Náklady*	0	2 688 576	2 601 742	2 597 104	2 603 962	2 594 176
Výdaje	352 300	3 069 578	3 156 775	3 156 775	3 157 278	3 099 750

Zisk/Ztráta minulých let		-52 376	-54 867	-52 722	2 966	68 440
--------------------------	--	---------	---------	---------	-------	--------

CASH-FLOW	47 700 Kč	71 197 Kč	24 095 Kč	24 095 Kč	23 592 Kč	81 120 Kč
Peněžní prostředky na začátku roku	0	47 700	118 897	142 992	167 087	190 678
Peněžní prostředky na konci roku	47 700	118 897	142 992	167 087	190 678	271 798

Diskontní faktor	1	0,95757	0,91694	0,87803	0,84078	0,80512
Diskontované cash-flow	47 700	68 176	22 094	21 156	19 835	65 311

Kumulovaný CASH-FLOW projektu	-352 300	-281 103	-257 008	-232 913	-209 322	-128 202
Kumulovaný diskontovaný cash-flow projektu	-352 300	-284 124	-262 030	-240 874	-221 039	-155 728

Zdroj: [2, str. 14], 2012

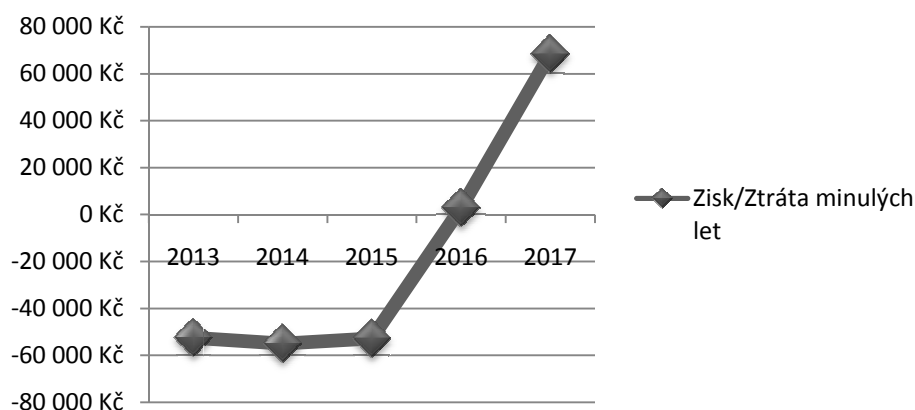
NPV (2013-2016) -221 039 Kč

Index rentability 0,37

V případě pesimistického scénáře tržeb nám záporná hodnota NPV a hodnota indexu rentability < 1 ke konci roku 2016 (konec životnosti projektu) napovídá, že v tomto případě se dá projekt označit jako nevýhodný.

Nicméně, investiční náklady se jednoho dne „zaplatí“ a po nějaké době se uhradí i účetní ztráta z let minulých, avšak za této situace se vyplatí pobočku udržovat pouze v případě krajní nutnosti. Situaci nejlépe popíší následující grafy:

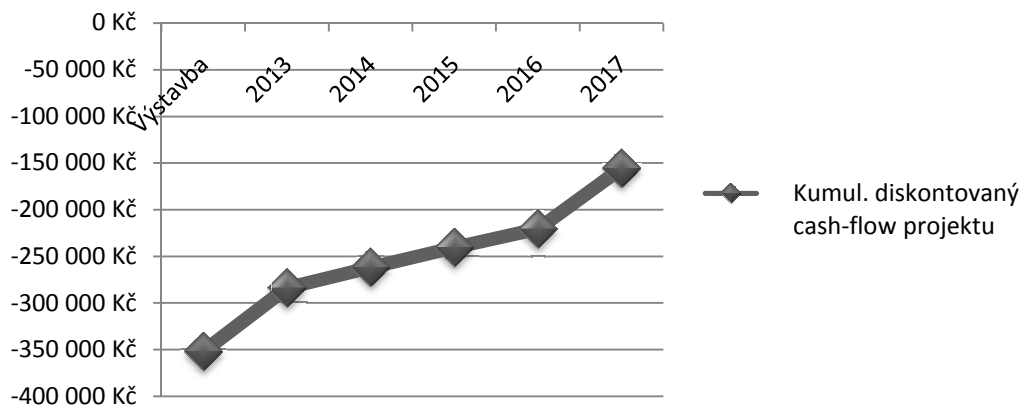
Kumulovaný zisk/ztráta v průběhu let (v Kč)



Zdroj: [2, str. 15], 2012

Vývoj kumulovaného zisku/ztráty minulých let je velmi ovlivněn realizovaným čistým ziskem/ztrátou z každého uvažovaného roku (ukazatel EAT). Díky vysoké účetní ztrátě realizované během roku 2013 a následnými nepříliš úspěšnými roky 2014 a 2015 bude projekt až do poloviny roku 2016 velmi ztrátový. Skokové změny ukazatele EAT v roce 2016 jsou zapříčiněny zejména menší celkovou hodnotou nákladů díky dokončení většiny odpisů už v roce 2015 a také v důsledku snižování úrokové položky v anuitách během let.

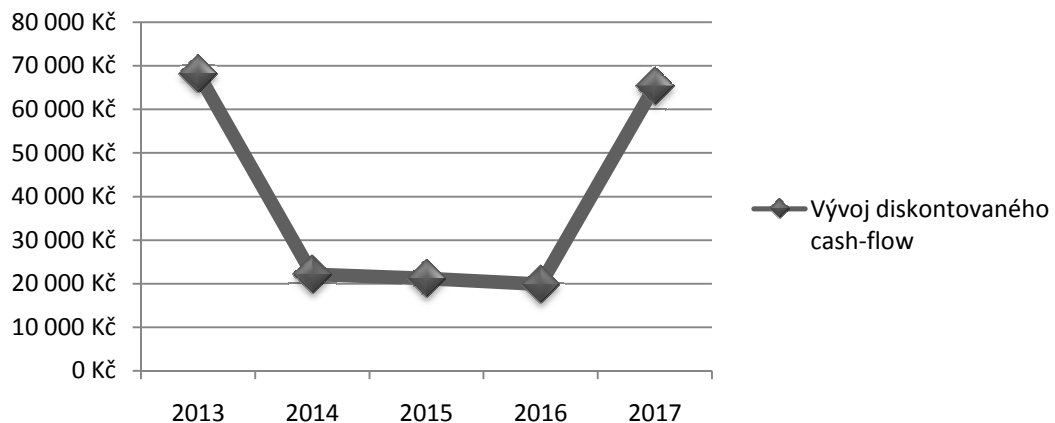
Kumul. diskontovaný cash-flow projektu (v Kč)



Zdroj: [2, str. 15], 2012

Z vývoje kumulovaného diskontovaného cash-flow projektu se dá poměrně přesně určit doba návratnosti projektu. Za jinak stejných podmínek by uvažovaná doba návratnosti projektu byla kolem roku 2020 až 2021, což minimálně dvakrát přesahuje stanovenou dobu životnosti projektu.

Vývoj ročního diskontovaného cash-flow (v Kč)



Zdroj: [2, str. 16], 2012

Hlavní příčinou rozdílu hodnot diskontovaného CF mezi roky 2013 a 2014 je nárůst hodnoty DPH v roce 2014 – a to zejména z důvodu zaúčtování nákupů investičního majetku do DPH v roce 2013, což snižuje celkovou daňovou povinnost účetní jednotky za daný rok. V letech následujících již v modelu počítáme pouze s prodeji zboží. Nesmíme také zapomenout na změnu sazby DPH ze 17,5% v roce 2013 na 19% v roce

2014. Skokový nárůst CF v roce 2017 je pro změnu způsoben umořením investičního úvěru na konci roku 2016.

Reakce na situaci

Jako jediná reakce na tuto situaci se v případě neodmítnutí projektu nabízí zvážení zachování terminálu bezhotovostních plateb. Za předpokladu nulové reakce zákazníků na odstranění platebního terminálu by totiž firmě zůstala ona předpokládaná dvě procenta z tržeb (v tomto případě cca 63 000,- Kč ročně), které by jinak odvedla jako poplatek bance, jež terminál provozuje. Reakce ukazatelů na tuto změnu by byla následující:

NPV (2013-2016) -15 096 Kč

Index rentability 0,96

Hodnoty ukazatelů jsou podstatně „přátelštější“ než v případě zachování platebního terminálu. Ostatní variabilní náklady nemůžeme obětovat neboť minimálně jednoho člověka je na provoz prodejny potřeba a bez bankovního úvěru je projekt při vstupních podmínkách nerealizovatelný.

Opačný postup v podobě získání dodatečných peněžních prostředků navýšením úvěru by byl v tomto případě nelogický zejména z důvodu neexistence záporného peněžního toku k některému z uvažovaných let. Navíc, v případě navýšení bankovního úvěru by se na účtech hromadila neužitá masa peněžních prostředků, jež by pouze velmi citelně ovlivňovala zatížení nákladů a peněžních toků podniku v podobě vyšších splácených anuit.

Realistický scénář - výsledky jednotlivých let (v Kč)

	Výstavba	2013	2014	2015	2016	2017
EAT	0	35 264	74 266	78 431	131 972	141 759
Odpisy	0	36 800	73 750	73 750	13 350	13 350
Příjmy	400 000	3 768 813	3 816 925	3 816 925	3 816 925	3 816 925
Výnosy	0	3 207 500	3 207 500	3 207 500	3 207 500	3 207 500
Náklady*	0	3 135 436	3 059 484	3 055 319	3 062 178	3 052 391
Výdaje	352 300	3 603 276	3 705 351	3 716 072	3 717 048	3 659 520

Zisk/Ztráta minulých let		35 264	109 530	187 961	319 933	461 692
---------------------------------	--	---------------	----------------	----------------	----------------	----------------

CASH-FLOW	47 700	165 536	111 574	100 853	99 877	157 405
Peněžní prostředky na začátku roku	0	47 700	213 236	324 810	425 663	525 540
Peněžní prostředky na konci roku	47 700	213 236	324 810	425 663	525 540	682 945

Diskontní faktor	1	0,95757	0,91694	0,87803	0,84078	0,80512
Diskontované cash-flow	47 700	158 513	102 307	88 553	83 975	126 729

Čistý CASH-FLOW projektu	-352 300	-186 764	-75 190	25 663	125 540	282 945
Kumulovaný diskontovaný cash-flow projektu	-352 300	-193 787	-91 481	-2 928	81 047	207 776

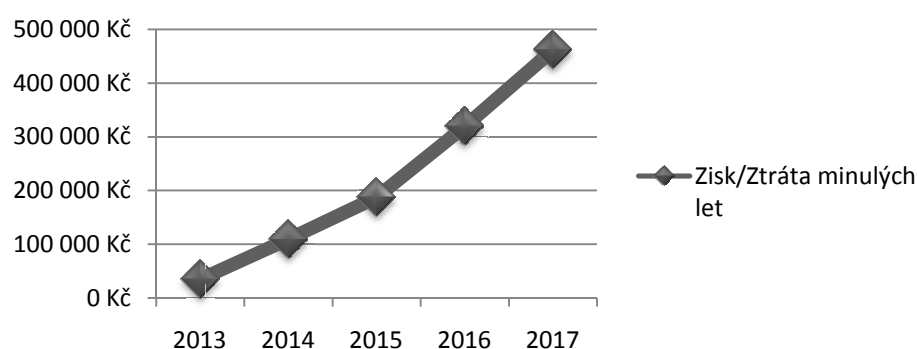
Zdroj: [2, str. 18], 2012

NPV (2013-2016) 81 047 Kč

Index rentability 1,23

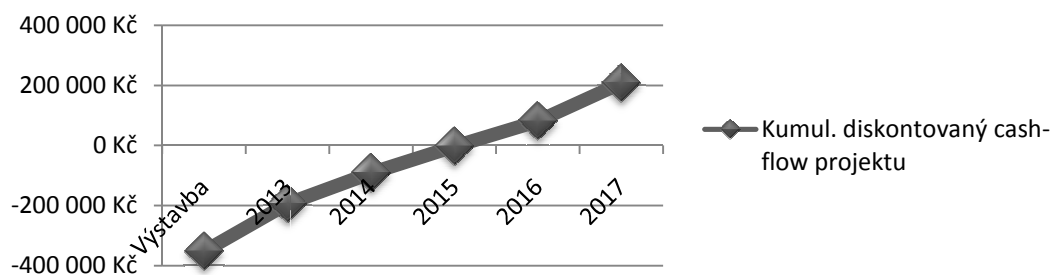
Hodnoty ukazatelů kladné NPV, perpetuity a indexu rentability > 1 jednoznačně hovoří ve prospěch projektu. Navíc ani v jednom roce není realizována účetní ztráta a meziročně zisk postupně během let roste. Za těchto podmínek lze projekt jednoznačně doporučit.

Kumulovaný zisk/ztráta v průběhu let (v Kč)



Zdroj: [2, str. 18], 2012

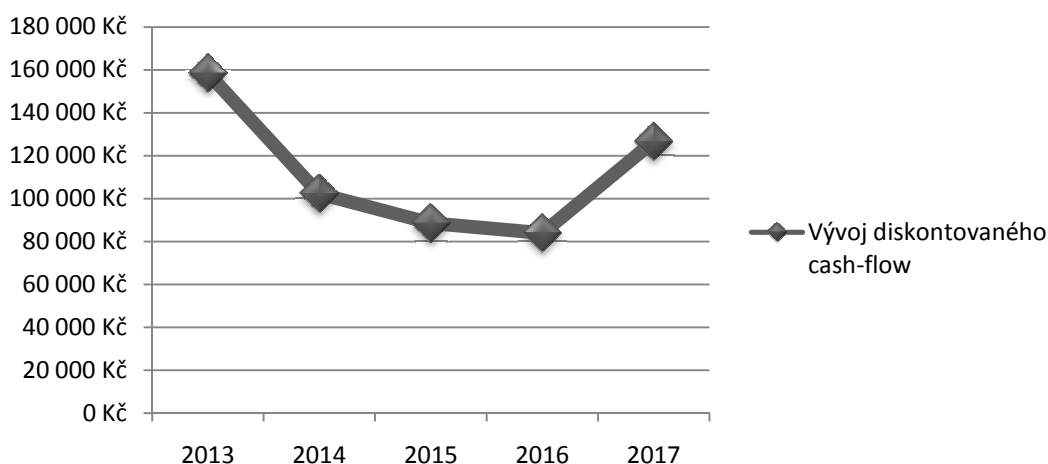
Kumul. diskontovaný cash-flow projektu (v Kč)



Zdroj: [2, str. 19], 2012

Průběh kumulovaného diskontovaného cash-flow projektu na Obrázku 2-5 napovídá, že projekt bude rentabilní v průběhu roku 2015, což je podstatně lepší výsledek než kterého jsme dosáhli v předchozím případě.

Vývoj ročního diskontovaného cash-flow (v Kč)



Zdroj: [2, str. 19], 2012

Na roční diskontované cash-flow projektu nezávisle na scénářích působí již dříve zmiňované změny DPH a konec splácení úvěru v roce 2017.

Reakce na situaci

V úvahu připadá opět možnost oželení terminálu pro bezhotovostní platby, což by v tomto případě znamenalo úsporu nákladů a přírůstek cash-flow ve výši cca 75 000,- Kč ročně. Z důvodu pohodlnosti placení pro zákazníky by se však vyplatilo terminál zachovat. Dále je možné rozdělení zisku mezi společníky, navyšování mezd zaměstnance či v roce 2017 bude díky dostatečnému hospodářskému výsledku možné zaměstnat dalšího prodavače.

Optimistický scénář - výsledky jednotlivých let (v Kč)

	Výstavba	2013	2014	2015	2016	2017
EAT	0	129 437	164 886	169 050	222 592	232 379
Odpisy	0	36 800	73 750	73 750	13 350	13 350
Příjmy	400 000	4 514 864	4 572 501	4 572 501	4 572 501	4 572 501
Výnosy	0	3 842 438	3 842 438	3 842 438	3 842 438	3 842 438
Náklady*	0	3 676 200	3 603 801	3 599 637	3 606 496	3 596 709
Výdaje	352 300	4 237 262	4 366 944	4 381 028	4 382 005	4 324 476

Zisk/Ztráta minulých let		129 437	294 323	463 373	685 965	918 344
---------------------------------	--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

CASH-FLOW		47 700	277 603	205 557	191 473	190 496
Peněžní prostředky na začátku roku		0	47 700	325 303	530 859	722 332
Peněžní prostředky na konci roku		325 303	530 859	722 332	325 303	530 859

Diskontní faktor	1	0,95757	0,91694	0,87803	0,84078	0,80511
Diskontované cash-flow	47 700	265 824	188 484	168 121	160 166	199 687

Čistý CASH-FLOW projektu	-352 300	-74 697	130 859	322 332	512 828	760 853
Diskontovaný cash-flow projektu	-352 300	-86 476	102 008	270 129	430 295	629 982

Zdroj: [2, str. 20], 2012

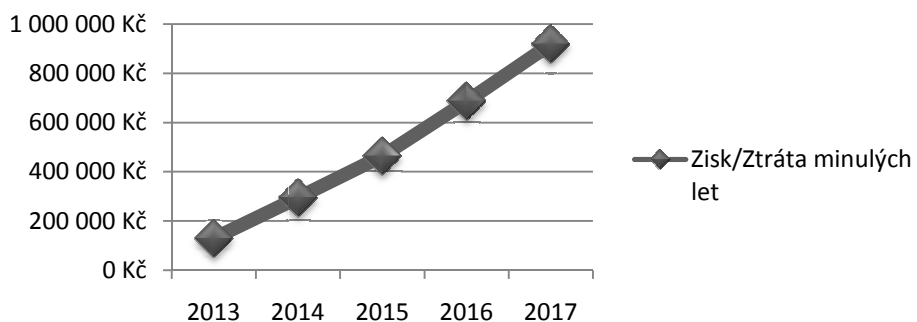
NPV (2013-2016) 430 295 Kč

Index rentability 2,22

V případě optimistického scénáře tržeb lze mluvit výhradně o doporučení daného projektu.

Kumulovaný zisk/ztráta v průběhu let (v Kč)

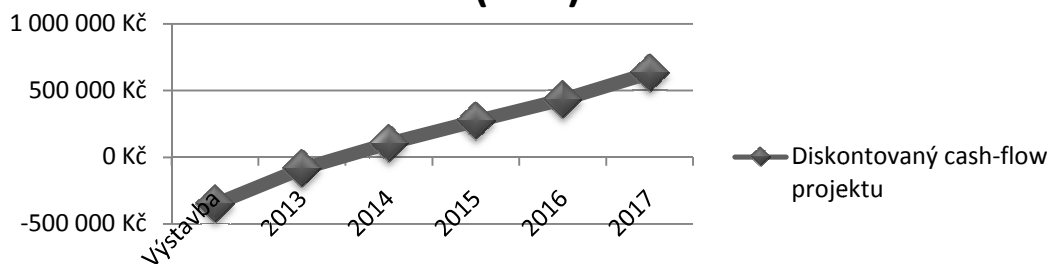
Kumulovaný zisk/ztráta v průběhu let (v Kč)



Zdroj: [2, str. 21, 2012]

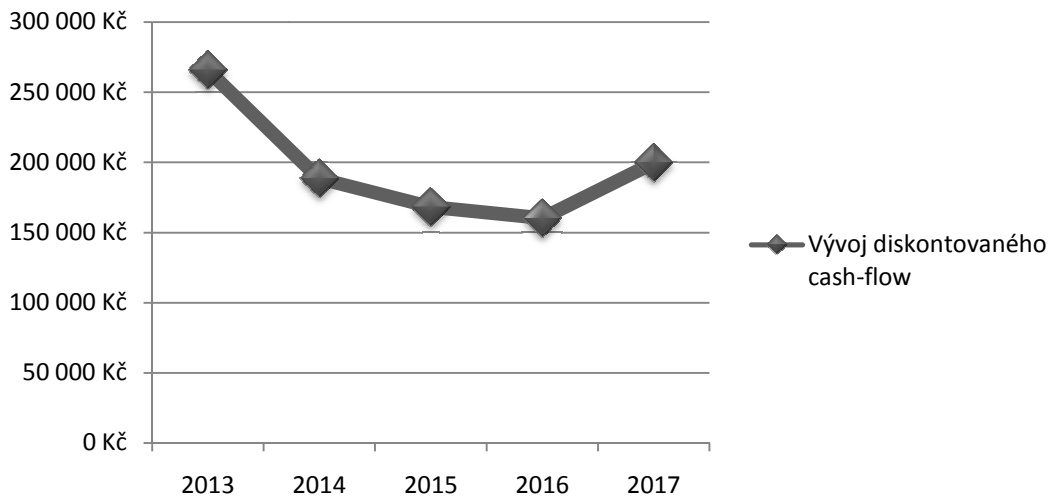
Kumulovaný diskontovaný cash-flow projektu (v Kč)

Kumul. diskontovaný cash-flow projektu (v Kč)



Zdroj: [2, str. 21], 2012

Vývoj ročního diskontovaného cash-flow (v Kč)



Zdroj: [2, str. 22], 2012

Reakce na situaci

Vzhledem k velmi příznivým hodnotám ukazatelů lze reagovat na situaci stejně jako v minulém případě, ovšem v podstatně větším měřítku. Navíc by bylo možné zaměstnat druhého prodavače již od roku 2014, přičemž by hodnoty indexu rentability klesly na hodnotu 1,17. Ovšem v případě zaměstnání druhého prodavače již během roku 2013 by index rentability projektu klesl až na hodnotu 0,79 z důvodu vysokého nákladového zatížení podniku.

Příloha G: Výstupy z MS Project®

PERT analýza doby trvání činností projektu

ID	Název činnosti	Výsledná doba trvání	Optimistická doba trvání	Očekávaná doba trvání	Pesimistická doba trvání
1	Otevření nové prodejny v Plzni	52 days?	46 days	52 days	65 days
2	Provozovatel prodejny	30 days?	30 days	30 days	37 days
3	Finanční zajištění	1 day	0,5 days	1 day	1,5 days
4	Složení základního kapitálu na BÚ	0 days	0 days	0 days	0 days
5	Vyjednávání s bankou o investičním úvěru	1 day	0,5 days	1 day	1,5 days
6	Zajištění prodejních prostor	15,5 days?	8 days	15 days	25 days
7	Vytvoření seznamu z dostupných nabídek	5,5 days?	3 days	5 days	10 days
8	Výběr konkrétních prodejních prostor	10 days?	5 days	10 days	15 days
9	Sepsání a podepsání smlouvy o podnájmu	0 days	0 days	0 days	0 days
10	Formální vznik společnosti (s.r.o)	19 days?	14 days	19 days	26 days
11	Sepsání společenské smlouvy	0,78 days?	0,5 days	0,8 days	1 day
12	Získání podnikatelského oprávnění	2,33 days?	1 day	2 days	5 days
13	Návrh na zapsání společnosti do obchodního rejstříku	15 days?	10 days	15 days	20 days
14	Otevření účetnicví	0 days	0 days	0 days	0 days
15	Podepsání smlouvy o spolupráci	0 days	0 days	0 days	0 days
16	Školení franchisantů	10 days?	10 days	10 days	10 days
17	Školení franchisanta I	5 days?	5 days	5 days	5 days
18	Vystavení certifikace - franchisant I	0 days	0 days	0 days	0 days
19	Školení franchisanta II	5 days?	5 days	5 days	5 days
20	Vystavení certifikace - franchisant II	0 days	0 days	0 days	0 days
21	Podpis franchisingové smlouvy	0 days	0 days	0 days	0 days
22	Příprava interiéru prodejny	32 days?	31 days	32 days	38 days
23	Nábytek	23 days?	22 days	23 days	29 days
24	Vyhotovení objednávky A - nábytek, stojany a regály	0 days	0 days	0 days	0 days

ID	Název činnosti	Výsledná doba trvání	Optimistická doba trvání	Očekávaná doba trvání	Pesimistická doba trvání
25	Realizace objednávky A a její dodání na adresu prodejny	20 days?	15 days	20 days	25 days
26	Instalace pultu a nábytku	1,5 days?	1 day	1,5 days	2 days
27	Instalace regálů, polic a držáků	3 days?	2 days	3 days	4 days
28	Motocykl	23,5 days?	27,25 days	23,5 days	29,75 days
29	Sestavení seznamu motocyklů vhodných ke koupi	0,78 days?	0,5 days	0,8 days	1 day
30	Nákup motocyklu a jeho přeprava do servisu	2,17 days?	1 day	2 days	4 days
31	Nákup příslušenství k motocyklu	2,92 days?	0,5 days	3 days	5 days
32	Čištění a příprava motocyklu	5,5 days?	3 days	5 days	10 days
33	Dodání a umístění motocyklu v prodejních prostorách	0,5 days?	0,25 days	0,5 days	0,75 days
34	Počítače a jeho periferie, internetové a telefonní připojení	22,58 days?	21,5 days	22,5 days	29 days
35	Vyhotovení objednávky B - Notebook a jeho periferie	0,1 days	0 days	0 days	0 days
36	Vyhotovení objednávky C - Telefon, internetové a telefonní příslušenství	0 days	0 days	0 days	0 days
37	Realizace objednávky B a její dodání na adresu prodejny	3,17 days?	2 days	3 days	5 days
38	Realizace objednávky C a její dodání na adresu prodejny	4 days	2 days	4 days	6 days
39	Instalace notebooku a jeho periferií	0,54 days?	0,25 days	0,5 days	1 day
40	Instalace internetového a telefonního připojení	0,54 days?	0,25 days	0,5 days	1 day
41	Pokladní systém	24,08 days?	22,5 days	24 days	31 days
42	Vyhotovení dodávky D - Pokladní systém	0 days	0 days	0 days	0 days
43	Realizace objednávky D a její dodání na adresu prodejny	10 days?	5 days	10 days	15 days
44	Instalace pokladního systému a jeho periferií na prodejně	1,5 days?	1 day	1,5 days	2 days
45	Bezpečnostní systém	23,08 days?	21,5 days	23 days	31 days
46	Zadání objednávky E - Bezpečnostní systém	0 days	0 days	0 days	0 days

ID	Název činnosti	Výsledná doba trvání	Optimistická doba trvání	Očekávaná doba trvání	Pesimistická doba trvání
47	Instalace bezpečnostního systému na prodejnu	1,5 days?	1 day	1,5 days	2 days
48	Zboží	22 days?	16 days	22 days	28 days
49	Vyhotovení objednávky F - zboží k prodeji	0 days	0 days	0 days	0 days
50	Realizace objednávky F a její dodání na adresu prodejny	20 days?	15 days	20 days	25 days
51	Umístění zboží k prodeji na prodejně a na sklad	2 days?	1 day	2 days	3 days
52	Interiér připraven	0 days	0 days	0 days	0 days
53	Příprava exteriéru prodejny	15,5 days?	10,25 days	15,5 days	20,75 days
54	Zajištění parkoviště	6 days?	2 days	6 days	10 days
55	Zajištění parkoviště pro zákazníky prodejny PSI	3 days?	1 day	3 days	5 days
56	Vyznačení parkoviště	3 days?	1 day	3 days	5 days
57	Označení prodejny	15,5 days?	10,25 days	15,5 days	20,75 days
58	Zadání objednávky G - Označení prodejny	0 days	0 days	0 days	0 days
59	Realizace objednávky G a její dodání na prodejnu	15 days?	10 days	15 days	20 days
60	Instalace loga PSI	0,5 days?	0,25 days	0,5 days	0,75 days
61	Polepení oken reklamními polepy	0,5 days?	0,25 days	0,5 days	0,75 days
62	Vyvěšení vlajek s logem PSI	0,5 days?	0,25 days	0,5 days	0,75 days
63	Exteriér připraven	0 days	0 days	0 days	0 days
64	Propagace	22 days?	3,5 days	6 days	9,5 days
65	Zajištění reklamy do novin a časopisů	6,67 days?	3,5 days	6 days	9,5 days
66	Výběr konkrétních periodik	0,5 days?	0,25 days	0,5 days	0,75 days
67	Zadání reklamy k vyhotovení	0 days	0 days	0 days	0 days
68	Vyhotovování reklamního banneru	5,17 days?	3 days	5 days	8 days
69	Ujednání smlouvy s poskytovatelem služeb	0,5 days?	0,25 days	0,5 days	0,75 days
70	Zajištění reklamy na internetu	21 days?	3,5 days	6 days	9,5 days
71	Výběr konkrétních serverů	0,5 days?	0,25 days	0,5 days	0,75 days
72	Zadání reklamy k vyhotovení	0 days	0 days	0 days	0 days
73	Vyhotovování internetového reklamního banneru	5,17 days?	3 days	5 days	8 days

ID	Název činnosti	Výsledná doba trvání	Optimistická doba trvání	Očekávaná doba trvání	Pesimistická doba trvání
74	Ujednání smlouvy s poskytovatelem služeb	0,5 days?	0,25 days	0,5 days	0,75 days
75	Propagace provedena	0 days	0 days	0 days	0 days
76	Ukončení projektu	0 days	0 days	0 days	0 days

Zdroj: Vlastní vypracování, 2012

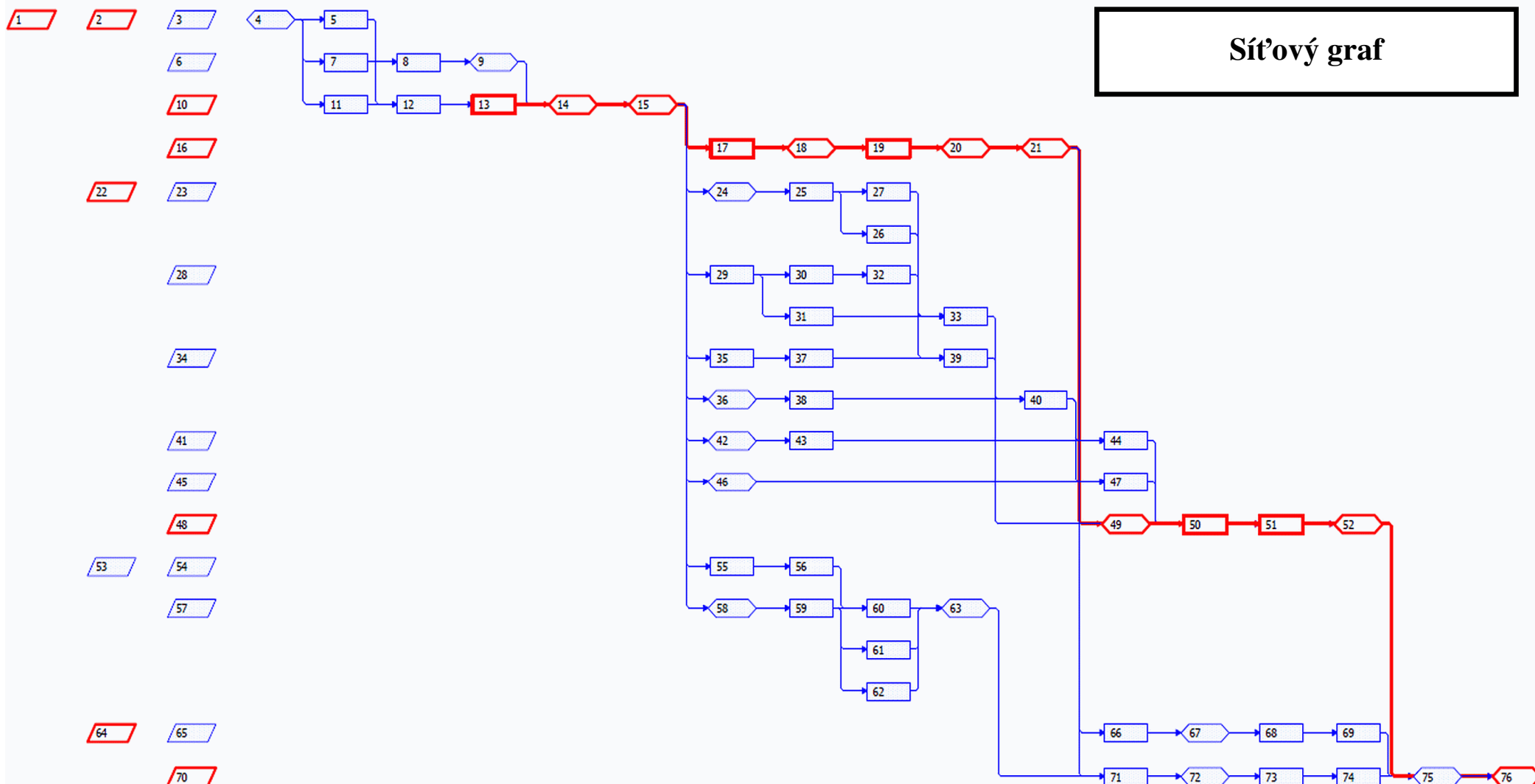
Podklady pro vytvoření síťového grafu a výpočet kritické cesty

ID	Název činnosti	Předchůdci
1	Otevření nové prodejny v západních Čechách	
2	Provozovatel prodejny	
3	Finanční zajištění	
4	Složení základního kapitálu na BÚ	
5	Vyjednávání s bankou o investičním úvěru	4
6	Zajištění prodejních prostor	
7	Vytvoření seznamu z dostupných nabídek	4
8	Výběr konkrétních prodejních prostor	7
9	Sepsání a podepsání smlouvy o podnájmu	8
10	Formální vznik společnosti (s.r.o)	
11	Sepsání společenské smlouvy	4
12	Získání podnikatelského oprávnění	11
13	Návrh na zapsání společnosti do obchodního rejstříku	12
14	Otevření účetnicví	13
15	Podepsání smlouvy o spolupráci	14;9;5
16	Školení franchisantů	
17	Školení franchisanta I	15
18	Vystavení certifikace - franchisant I	17
19	Školení franchisanta II	18
20	Vystavení certifikace - franchizant II	19
21	Podpis franchisingové smlouvy	20
22	Příprava interiéru prodejny	
23	Nábytek	
24	Vyhotovení objednávky A - nábytek, stojany a regály	15
25	Realizace objednávky A a její dodání na adresu prodejny	24
26	Instalace pultu a nábytku	25
27	Instalace regálů, polic a držáků	25
28	Motocykl	
29	Sestavení seznamu motocyklů vhodných ke koupi	15
30	Nákup motocyklu a jeho přeprava do servisu	29
31	Nákup příslušenství k motocyklu	29
32	Čištění a příprava motocyklu	30
33	Dodání a umístění motocyklu v prodejních prostorách	32;31;27;26
34	Počítače a jeho periferie, internetové a telefonní připojení	
35	Vyhotovení objednávky B - Notebook a jeho periferie	15
36	Vyhotovení objednávky C - Telefon, internetové a telefonní příslušenství	15
37	Realizace objednávky B a její dodání na adresu prodejny	35
38	Realizace objednávky C a její dodání na adresu prodejny	36
39	Instalace notebooku a jeho periferií	37;26
40	Instalace internetového a telefonního připojení	38;39
41	Pokladní systém	

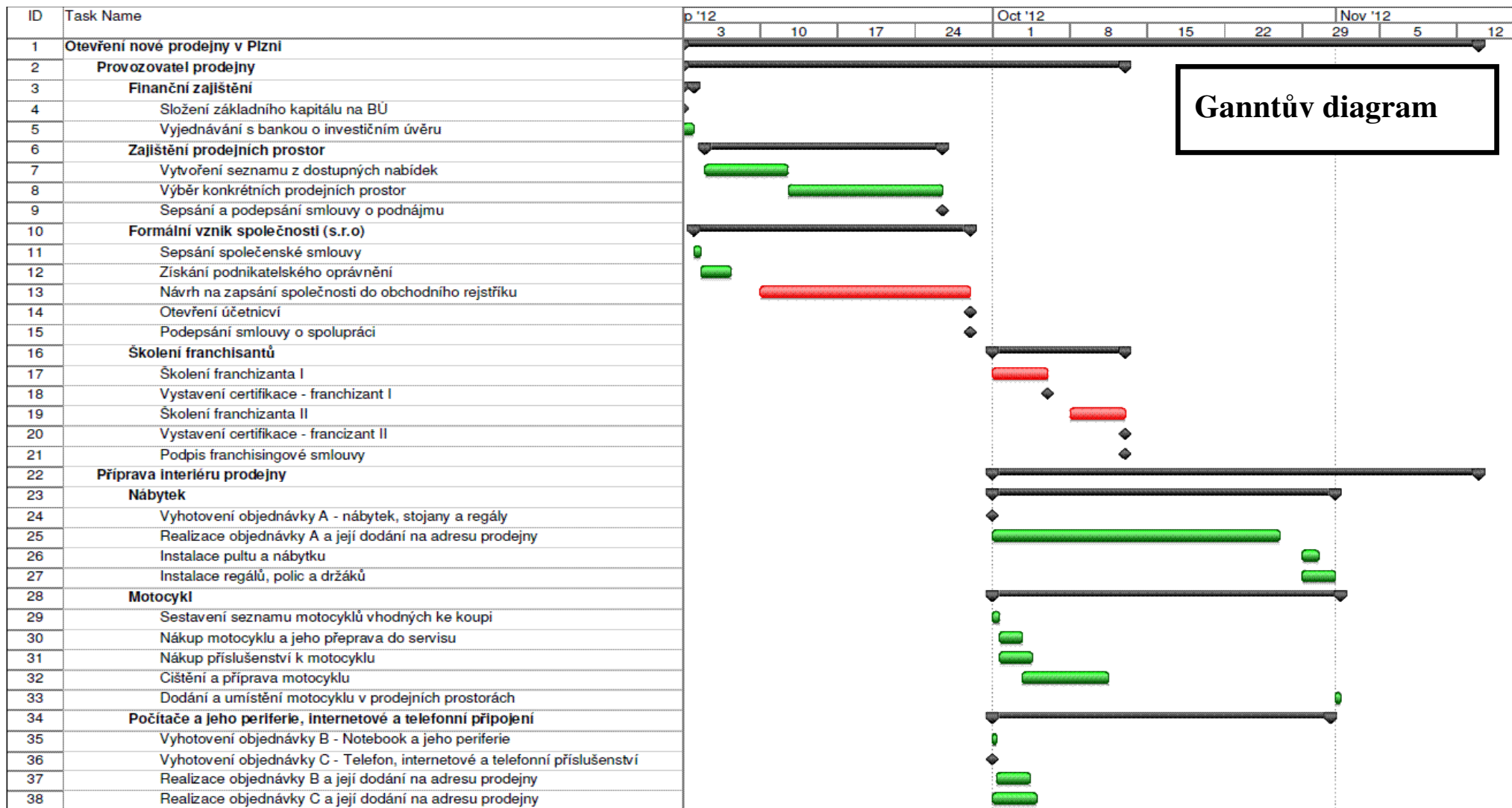
ID	Název činnosti	Předchůdci
42	Vyhotovení dodávky D - Pokladní systém	15
43	Realizace objednávky D a její dodání na adresu prodejny	42
44	Instalace pokladního systému a jeho periférií na prodejně	43;40
45	Bezpečnostní systém	
46	Zadání objednávky E - Bezpečnostní systém	15
47	Instalace bezpečnostního systému na prodejnu	46;40
48	Zboží	
49	Vyhotovení objednávky F - zboží k prodeji	21
50	Realizace objednávky F a její dodání na adresu prodejny	49
51	Umístění zboží k prodeji na prodejně a na sklad	50;44;33
52	Interiér připraven	51;47
53	Příprava exteriéru prodejny	
54	Zajištění parkoviště	
55	Zajištění parkoviště pro zákazníky prodejny PSI	15
56	Vyznačení parkoviště	55
57	Označení prodejny	
58	Zadání objednávky G - Označení prodejny	15
59	Realizace objednávky G a její dodání na prodejnu	58
60	Instalace loga PSI	59
61	Polepení oken reklamními polepy	59
62	Vyvěšení vlajek s logem PSI	59
63	Exteriér připraven	62;61;60;56
64	Propagace	
65	Zajištění reklamy do novin a časopisů	
66	Výběr konkrétních periodik	21
67	Zadání reklamy k vyhotovení	66
68	Vyhotovování reklamního banneru	67
69	Ujednání smlouvy s poskytovatelem služeb	68
70	Zajištění reklamy na internetu	
71	Výběr konkrétních serverů	21
72	Zadání reklamy k vyhotovení	71
73	Vyhotovování internetového reklamního banneru	72
74	Ujednání smlouvy s poskytovatelem služeb	73
75	Propagace provedena	74;69
76	Ukončení projektu	63;52;75

Vlastní vypracování, 2012

Síťový graf

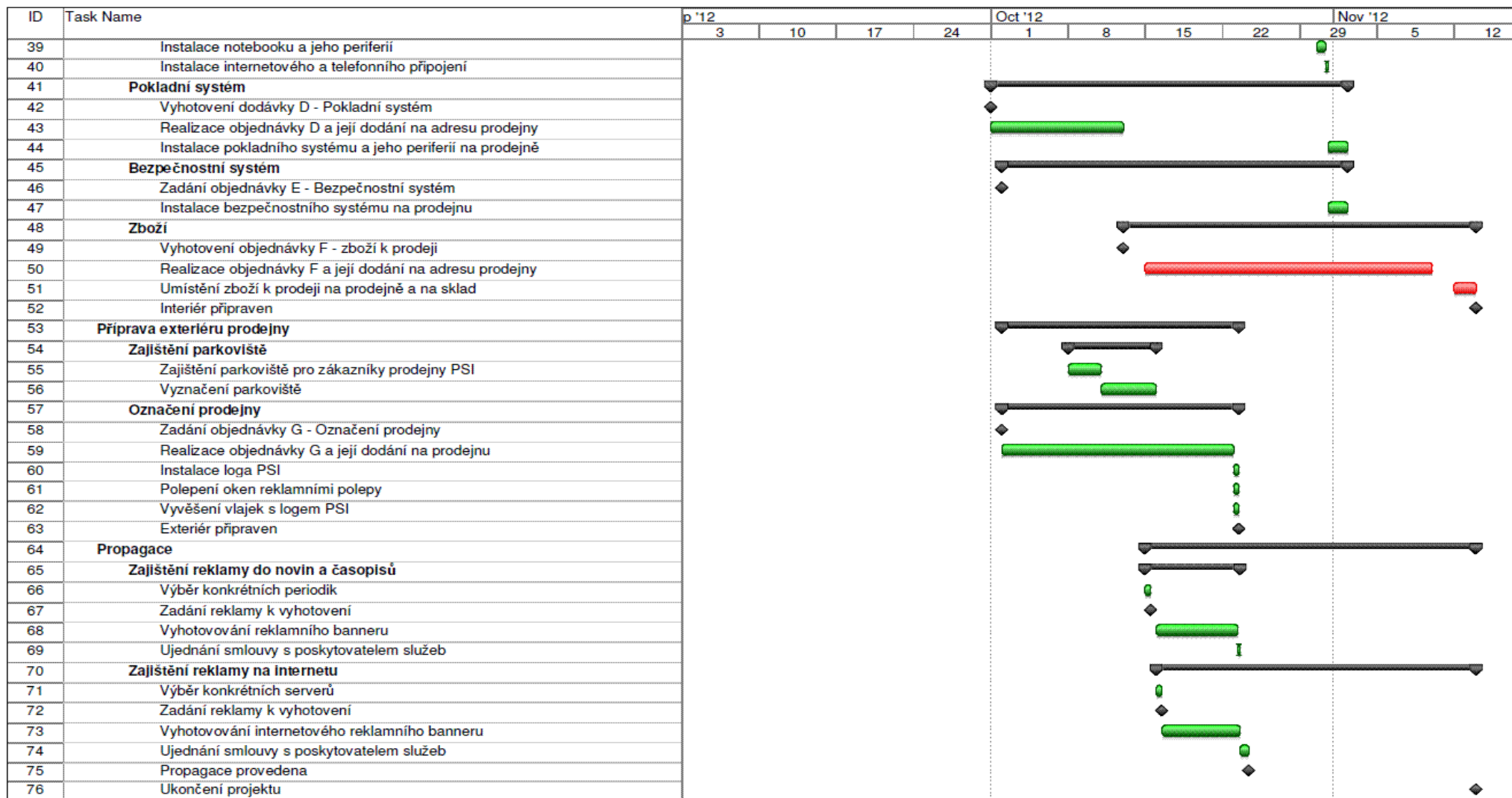


Critical		Milestone		Critical Inserted		Marked		Project Summary	
Noncritical		Critical Summary		Inserted		Critical External		Highlighted Critical	
Critical Milestone		Summary		Critical Marked		External		Highlighted Noncritical	

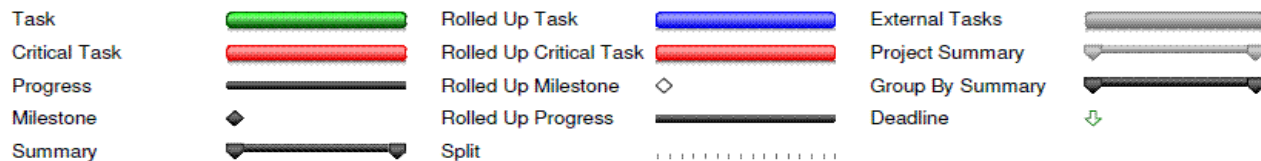


Ganttův diagram

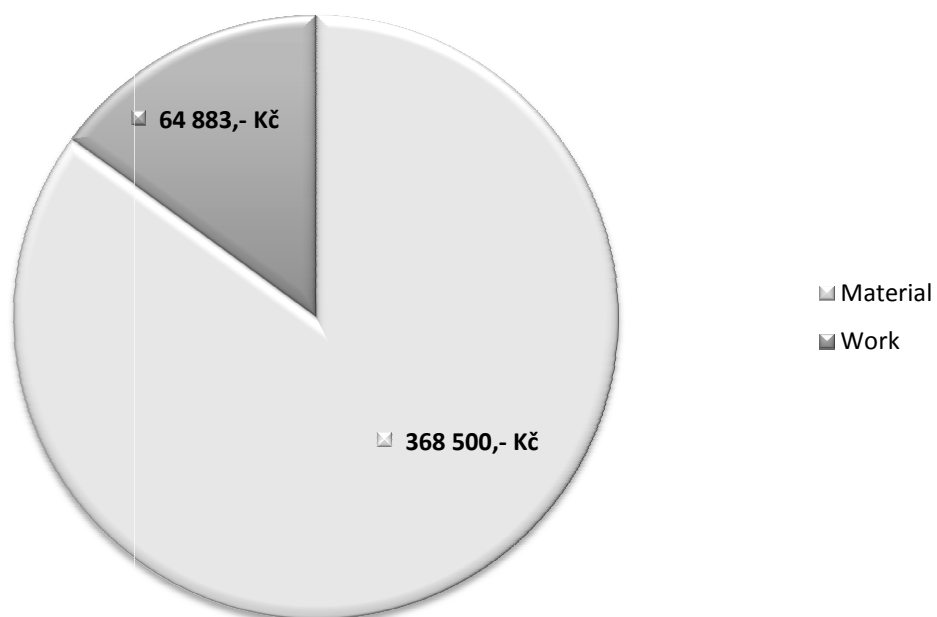
Project: Otevření nové prodejny PSI v Date: Mon 30.4.12	Task		Rolled Up Task		External Tasks	
	Critical Task		Rolled Up Critical Task		Project Summary	
	Progress		Rolled Up Milestone		Group By Summary	
	Milestone		Rolled Up Progress		Deadline	
	Summary		Split			



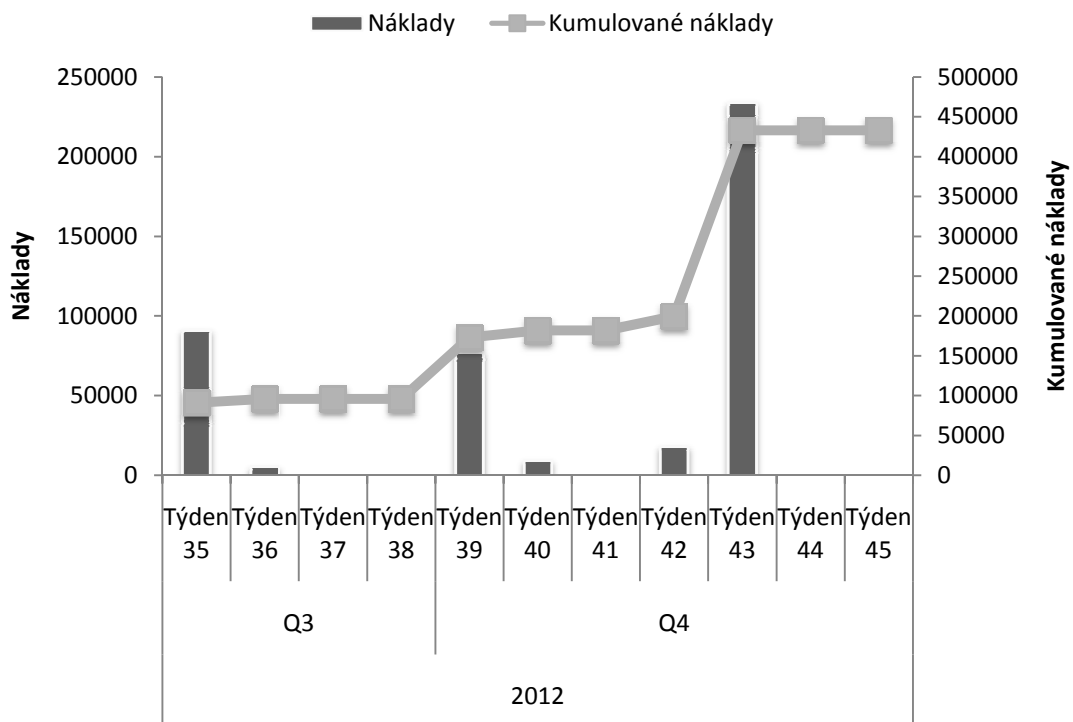
Project: Otevření nové prodejny PSI v
Date: Mon 30.4.12



Struktura nákladů na zdroje projektu



Cash-flow



Abstrakt

ROHÁČ, Tomáš. *Plán projektu nové značkové prodejny vybrané společnosti*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 122s., 2012

Klíčová slova: Projektové řízení, projekt, plán, logický rámec, rozsah projektu, rozpočet, rizika, komunikace, kvalita.

Téma této bakalářské práce se nazývá „Projekt a jeho plán“ a bylo autorem vybráno z důvodu častého výskytu projektového řízení v dnešních firmách. Hlavním cílem této práce bylo vypracování plánu projektu nové značkové prodejny vybrané společnosti včetně všech obvyklých náležitostí, jakými jsou definice projektu, časový harmonogram, plán zdrojů, plán řízení komunikace, rizik, kvality a plán obchodních činností.

Dané téma bylo zpracováno na základě skloubení poznatků získaných z doporučené literatury a vstupních informací poskytnutých přímo společností mající zájem na realizaci daného projektu. Pro přehlednost této práce byla zvolena stejná struktura jak teoretické, tak praktické části, aby si případný čtenář získané poznatky z plánovaného projektu mohl teoreticky podložit a naopak.

Výsledky této práce mohou zadavatelské společnosti prostřednictvím realizování naplánovaného projektu napomoci k naplnění jejích strategických cílů.

Abstract

ROHÁČ, Tomáš. *The project plan of a new branded store of the selected company*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 122s., 2012

Key words: Project management, project, plan, log-frame, work breakdown structure, budget, risks, communication, quality.

The subject of this paper is called “Project and its plan” and it was chosen by author because of presence of project management in current companies. Main objective of this document is to create a project-plan of new brand shop of the company, including project-definition, time schedule, resource plan, communication, risk and quality management plan and trade plan.

The subject is elaborated on addition of information from recommend literature and data directly provided by company, which have interests in project and its realization. In terms of clarity there was chosen the same thematic structure for theoretical and practical part.

Outcomes of this paper can be used by project sponsor through implementation of planned project to reach its strategic objectives.