



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH PROJEKTU IMPLEMENTACE ELEKTRONICKÉHO OBCHODU VE SPOLEČNOSTI

PROJECT DESIGN FOR E - COMMERCE IMPLEMENTATION IN THE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. HANA PÍRKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. LENKA SMOLÍKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pírková Hana, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh projektu implementace elektronického obchodu ve společnosti

v anglickém jazyce:

Project Design for E - commerce implementation in the Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Návrh řešení a přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

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

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

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

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

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Diplomová práce vytváří návrh projektu pro implementaci elektronického obchodu ve vybrané společnosti s využitím nástrojů a metodik projektového managementu. Na základě analýz podnikového prostředí a klíčových teoretických východisek z oblasti projektového řízení, přináší analyzované společnosti návrh plánu projektu, využitelného pro jeho případnou budoucí realizaci.

Abstract

Diploma thesis creates the project design for e-commerce implementation in the selected company together using the tools and methodologies of project management. Based on an analysis of the business environment and key theoretical background of project management, it brings in the draft plan project, usable for its future company's implementation.

Klíčová slova

Projektový management, projekt, IPMA, elektronický obchod, časový plán, Ganttův diagram, síťový graf, analýza rizik, plán nákladů

Key words

Project management, project, IPMA, E-commerce, Time schedule, Gantt chart, Network diagram, Risk analysis, Plan of costs

Bibliografická citace práce

PÍRKOVÁ, H. *Návrh projektu implementace elektronického obchodu ve společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 85 s.
Vedoucí diplomové práce Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 24. května 2015

.....
Bc. Hana Pírková

Poděkování

Tímto bych velmi ráda poděkovala Ing. Lence Smolíkové, Ph.D., především za trpělivost, věnovaný čas a odbornou pomoc při vypracování této diplomové práce.

Mé poděkování patří také asistenci jednatele společnosti Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o., paní Cihlářové, za ochotu poskytnutí informací a vstřícné jednání během naší vzájemné spolupráce.

OBSAH

ÚVOD.....	- 11 -
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	- 13 -
1.1 Cíle práce.....	- 13 -
1.2 Metody a postupy zpracování.....	- 13 -
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	- 14 -
2.1 Projektový management.....	- 14 -
2.1.1 Výhody aplikace projektového managementu v praxi.....	- 15 -
2.1.2 Možnosti využití projektového managementu v praxi.....	- 15 -
2.2 Projekt.....	- 16 -
2.2.1 Trojimperativ projektu – magický trojúhelník.....	- 16 -
2.2.2 Zainteresované strany projektu.....	- 17 -
2.2.3 SMART cíl projektu.....	- 18 -
2.2.4 Logický rámec projektu (LR, logframe).....	- 19 -
2.3 Životní cyklus projektu a fáze projektu.....	- 22 -
2.3.1 Předprojektová fáze.....	- 22 -
2.3.2 Projektová fáze.....	- 23 -
2.3.3 Poprojektová fáze.....	- 24 -
2.4 WBS (Work Breakdown Structure).....	- 25 -
2.5 Časové plánování projektu.....	- 25 -
2.5.1 Ganttovy diagramy.....	- 27 -
2.5.2 Diagramy milníků.....	- 27 -
2.5.3 Síťové grafy.....	- 28 -
2.6 Management zdrojů.....	- 30 -
2.6.1 Kapacitní plánování zdrojů.....	- 30 -
2.7 Nákladové plánování a rozpočet projektu.....	- 31 -
2.7.1 Metody stanovení odhadu nákladů.....	- 31 -
2.7.2 Rezervní zdroje projektu.....	- 32 -
2.8 Řízení rizik v projektu.....	- 33 -

2.8.1	Analýza rizik	- 33 -
2.8.2	Monitorování a přezkoumání rizik	- 35 -
2.8.3	Metoda RIPRAN (RiSk PRoject ANalysis)	- 36 -
2.9	Ukončení projektu (close-out)	- 37 -
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	- 39 -
3.1	Charakteristika podnikatelského subjektu	- 39 -
3.1.1	Základní údaje společnosti	- 39 -
3.1.2	Historie a současný stav společnosti	- 40 -
3.2	Externí analýza obecného okolí – SLEPT(E).....	- 41 -
3.2.1	S – Sociální faktory	- 41 -
3.2.2	L – Legislativní faktory	- 42 -
3.2.3	E – Ekonomické faktory	- 42 -
3.2.4	P – Politické faktory	- 43 -
3.2.5	T – Technologické faktory	- 43 -
3.2.6	E – Ekologické faktory	- 43 -
3.3	Externí analýza oborového okolí – Porterův model 5 - ti sil.....	- 44 -
3.3.1	Vyjednávací síla odběratelů	- 44 -
3.3.2	Vyjednávací síla dodavatelů.....	- 44 -
3.3.3	Hrozba vstupu nových konkurentů.....	- 45 -
3.3.4	Hrozba substitutů.....	- 45 -
3.3.5	Rivalita mezi konkurenty	- 45 -
3.4	Interní analýza okolí – Model 7S	- 47 -
3.4.1	Strategie (Strategy).....	- 47 -
3.4.2	Organizační struktura (Structure).....	- 47 -
3.4.3	Styl řízení (Style).....	- 48 -
3.4.4	Spolupracovníci (Staff)	- 48 -
3.4.5	Sdílené hodnoty (Shared vision)	- 49 -
3.4.6	Schopnosti (Skills).....	- 49 -
3.4.7	Informační systémy (Systems)	- 49 -
3.5	Současná situace IS / ICT	- 50 -
3.6	SWOT analýza – Syntéza analýz.....	- 52 -

4	NÁVRH ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	- 53 -
4.1	Charakteristika projektu	- 53 -
4.2	Základní požadavky projektu	- 54 -
4.3	Zainterесované strany	- 55 -
4.4	Identifikační (zakládací) listina projektu	- 56 -
4.5	Logický rámeс projektu (LR, logframe).....	- 57 -
4.6	WBS (Work Breakdown Structure).....	- 59 -
4.7	Časové plánování projektu	- 60 -
4.7.1	Identifikace činností a výstupů	- 60 -
4.7.2	Časový harmonogram činností	- 64 -
4.7.3	Ganttův diagram a síťový graf	- 65 -
4.7.4	Kritická cesta projektu.....	- 65 -
4.7.5	Shrnutí časového plánování projektu	- 66 -
4.8	Analýza rizik.....	- 67 -
4.8.1	Identifikace a kvantifikace rizik	- 67 -
4.8.2	Reakce na rizika (ošetření) projektu.....	- 69 -
4.8.3	Celkové posouzení rizik projektu.....	- 71 -
4.9	Nákladové plánování zdrojů projektu.....	- 72 -
4.9.1	Mzdové náklady projektu	- 72 -
4.9.2	Dodavatelské náklady projektu	- 73 -
4.9.3	Celkové náklady a financování projektu	- 74 -
4.9.4	Provozní náklady řešení	- 75 -
4.10	Ekonomické zhodnocení projektu	- 75 -
4.10.1	Očekávaná ziskovost projektu.....	- 76 -
4.10.2	Doba návratnosti projektu	- 77 -
4.11	Přínos návrhu řešení	- 78 -
	ZÁVĚR	- 80 -
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	- 82 -
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	- 84 -
	PŘÍLOHY.....	- 85 -

ÚVOD

Není pochyb, že technologický vývoj je jedním z faktorů ovlivňující nejenom životní styl světové populace, ale také má vliv i na neustálé změny v oblasti oborů podnikání. Chtějí-li být podnikatelské subjekty úspěšné a dokázat se síle konkurentů dostatečně bránit, pak je nezbytné nabízející se moderní technologie, postupy a metody nezavrhovat, ale naopak implementovat a umět cíleně využít ve své obchodní strategii.

Jeden ze světových fenoménů současné doby představuje i vstup do virtuálního prostředí, konkrétněji zahajování podnikatelské činnosti v oblasti elektronického obchodování, neboli e-commerce. Zajištění globálnosti, podpora dosavadního prodeje a rozšíření pole potenciálních zákazníků doprovázeného navýšením tržeb, být konkurenceschopný. Tyto skutečnosti představují důvod, proč právě elektronické obchodování nabývá rok od roku na významu a je ze strany podnikatelů stále častěji využíváno.

Výhodami elektronického obchodování si je vědoma i společnost Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o. Komplexní implementace elektronického obchodu, doprovázená renovací dosavadní internetové prezentace, je proto procesní změnou, stále častěji projednávanou vedením společnosti, avšak prozatím nerealizovanou. Aby tato inovativní změna dosáhla náležité efektivity a budoucího přínosu, je žádoucí nenechávat jejímu možnému uskutečňování volný průběh, ale umět využít nabízející se kompetence, které umožňují změnu adekvátně řídit. Kompetence projektového řízení je právě jednou z nich.

Diplomová práce se zabývá aplikací projektového managementu pro zavedení optimalizovaného elektronického obchodu do výše jmenované společnosti. Díky využití vybraných nástrojů a metodik z oblasti projektového řízení bude společnosti navržen projekt poskytující podklady pro rozhodnutí, zda tuto procesní změnu akceptovat a realizovat, či nikoliv. Umožní tak společnosti zajistit vyšší jistotu dosažení stanoveného záměru a cíle organizační změny neboli projektu, a to v předpokládaném čase a za vynaložení předpokládaných nákladových investic. Proces implementace e-obchodu bude zkoordinován takovým způsobem, aby vynaložené zdroje přinesly společnosti co možná nejvyšší užitek a nedocházelo tak k jejich bezmyšlenkovitému plýtvání.

Obsah diplomové práce je strukturován do dvou hlavních částí – teoretické a praktické. Část teoretická zahrnuje metodiku projektového managementu. Seznamuje čtenáře s teoretickými východisky a metodami, potřebnými pro úspěšné zpracování návrhu projektu implementace elektronického obchodu. Odpovídá na otázky: „Co je to projektový management a projekt?“, „Jaké jsou životní fáze projektu?“ Věnuje se časovému, zdrojovému a nákladovému plánování, společně s objasněním významu užití znalostí z oblasti risk managementu, aj.

Navazující část praktická je poté složena z částí analytické a návrhové. Představením podnikatelského subjektu a využitím vybraných metod strategické analýzy jsou vyhodnocena relevantní fakta, určitým způsobem ovlivňující návrh projektu. Výsledek této studie příležitosti bude kladná či záporná odpověď na otázku, zda je vhodné vůbec projekt navrhnout a zda může být jeho realizace pro společnost přínosem. Závěrečná návrhová část je věnována samotnému návrhu projektu. Obsahuje veškeré náležitosti nezbytné pro jeho uskutečnění a identifikuje přínosy, které společnosti napomohou k výše zmíněnému rozhodnutí, zda projekt realizovat v praxi, či nikoliv.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

1.1 Cíle práce

Cílem diplomové práce je vytvoření návrhu projektu pro implementaci optimalizovaného elektronického obchodu do prostředí společnosti Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o. s využitím nástrojů a metodik projektového managementu.

Samotným cílem projektu v praxi je poté úspěšná implementace elektronického obchodu a zajištění komplexní integrace tohoto řešení do procesů společnosti. Primární účel projektu spočívá v navýšení konkurenceschopnosti doprovázenou nárůstem počtu zákazníků a procentuálním navýšením tržeb analyzované společnosti.

1.2 Metody a postupy zpracování

Pro vypracování diplomové práce bylo využito metody sběru dat, přičemž požadované informace o analyzovaném podnikatelském subjektu byly získány z podnikové dokumentace, pozorováním a vzájemnou konzultací s asistentkou jednatele společnosti Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o. Na vybraná relevantní data byly následně aplikovány obecné postupy tvůrčího myšlení a vhodné metody tak, aby umožnily poskytnout maximální využití při vypracování dílčích částí práce.

Pro zajištění kvalitního návrhu projektu byla v diplomové práci v první řadě aplikována metodika projektového managementu dle doporučení mezinárodní asociace IPMA (International Project Management Association), jejíž konkrétní zvolené metody jsou dále blíže obeznámeny v části teoretické. Aplikace využitých metod je navíc podpořena softwarovým programem MS Project 2010 od společnosti Microsoft. Samotný závěr práce je následně doplněn o vybranou metodu ekonomické efektivity investic tzv. dobu návratnosti projektu.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Projektový management

Náznaky projektového managementu sahají svojí existencí do dávné minulosti, kdy již řada procesů měla podobu projektového charakteru. Za zmínku stojí například výstavby starověkých monumentů, válečná tažení aj. O oboru projektového řízení, jakožto o oblasti managementu se však začínalo hovořit ve své podstatě až po druhé světové válce (1). Vlivem dynamiky rozvoje ekonomik, globalizací a bouřlivému vývoji moderních technologií dnes neustále dochází k nezastavitelnému rozvíjení postupů a metod projektového managementu. Tento expanzivní obor je proto v současné době vnímán, jako efektivní nástroj, nepostradatelný pro uskutečňování změn a znalost jeho využívání se řadí mezi základní kompetence manažerů všech organizačních úrovní.

Schopnost aplikovat metodologie, umět správně analyzovat výchozí podmínky pro generování rychlých a efektivních rozhodnutí, dokázat koordinovat skupinové projekty i kontrolovat jejich skutečný vývoj oproti předpokládanému – to vše a mnohé další je pro manažery nezbytné, pokud chtějí, aby si jejich organizace byla schopna udržet, případně vybudovat, své postavení na trhu. Možnost rychlé reakce na změny interního a externí prostředí, tlak na ekonomičnost, vzhledem k omezenosti zdrojů, včetně dosažení efektivnosti řešení projektových prací z hlediska maximalizace uspokojení všech zainteresovaných stran, tak k využívání projektového managementu přímo vybízí (2).

Definice projektového managementu dle jednoho z předních světových teoretiků dané problematiky Harolda Kerznera, je následující: „*Projektový management je souhrn aktivit spočívajících v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů*“ (2, s. 19).“

Cílem projektového řízení je zajistit naplánování a realizaci úspěšného projektu, kdy při dodržení časového limitu, předpokládaných nákladů, či ostatních čerpaných zdrojů, s docílením předem stanoveného výkonu, případně technologické úrovně a se samotnou akceptací zákazníka projektu, je dosaženo cílů projektu (2).

2.1.1 Výhody aplikace projektového managementu v praxi

- Veškerým aktivitám, jenž jsou součástí projektu, jsou přiřazeny role a odpovědnosti bez ohledu na vznik případných změn realizačního teamu.
- Časový a nákladový rámeček realizace je zřetelně identifikován.
- Získání vyšší flexibility a efektivity využívání zdrojů, což je dosaženo díky jejich přesnému přidělování ke konkrétním projektům na konkrétní stanovenou dobu. Po této době jsou zdroje uvolněny pro jiné projekty nebo spotřebovávány.
- Jsou utvářeny podmínky pro sledování skutečného průběhu oproti plánu, během realizace je možno definovat odchylky oproti plánu a efektivně směřovat korektivní akce.
- Rozdělení odpovědnosti za řízení projektu a pravidla eskalace problémů umožňují plynulé řízení bez nutnosti neustálého dohledu ze strany zákazníka nebo investora projektu.
- Principy řízení přispívají k získání schválení, naplnění nebo překročení plánovaného cíle projektu.
- Systémový přístup k řízení projektu je schopen v současné době generovat celou řadu informací s výhodou použitelnosti pro realizaci dalších projektů (2).

2.1.2 Možnosti využití projektového managementu v praxi

Projektové řízení je vhodné využít v souvislostech s následujícími skutečnostmi, typickými pro návrh a implementaci projektů:

- Vývoj nových výrobků a služeb,
- Zavádění nových technologií,
- Návrh a realizace stavebních akcí,
- Návrh a realizace informačních systémů,
- Zavádění systémů jakosti podle ISO 9000,
- Příprava marketingových akcí,
- Příprava politických kampaní,
- Zpracování a realizace podnikatelských záměrů, aj. (3).

2.2 Projekt

Předmětem a zároveň nejdůležitějším prvkem projektového managementu je projekt.

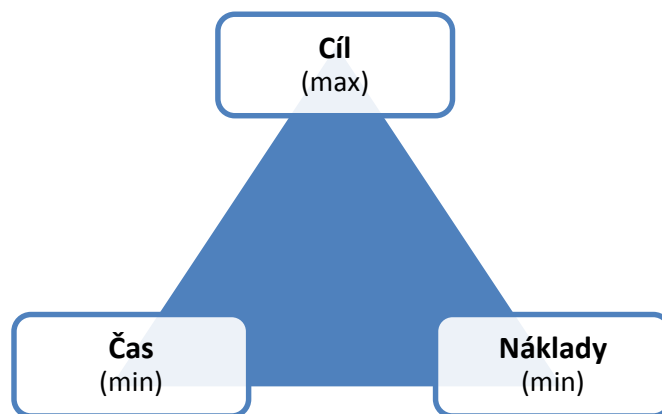
Profesor Harold Kerzner definuje projekt jako: „*jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn, definováno datum začátku a konce uskutečnění a stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci* (2, s. 21 a 22).“

2.2.1 Trojimperativ projektu – magický trojúhelník

Trojimperativ neboli základna projektového managementu zohledňuje veškeré tři hlavní charakteristiky projektu (cíl, čas, náklady), definující prostor, ve kterém se podle vytyčených cílů vytváří nová hodnota – tzv. konečný produkt, jenž je považován za cíl, výsledek nebo jiný výstup projektu (2).

Základny projektu tvoří tři vzájemně provázané dimenze (4):

1. **Věcná** – Definující cíle a předmět projektu. CO a JAK se má udělat?
2. **Časová** – Definující časový harmonogram projektu. KDY má být co realizováno?
3. **Nákladová** – Definující nákladový rozpočet. ZA KOLIK to má být realizováno?



Obrázek č. 1: Základny projektového managementu. Zpracováno dle (1)

Pro úspěšné ukončení zahájeného projektu musí projektový manažer tento dynamický systém udržovat v rovnováze, tzn. splnit parametry všech tří dimenzí a současně tyto často vzájemně protichůdné cíle dokázat efektivně zharmonizovat (5). **Racionálním uvažováním je požadována maximalizace cíle v minimálním časovém intervalu a s minimalizací využití finančních i lidských zdrojů (1).**

2.2.2 Zainterесované strany projektu

„Zainterесovanou stranou v projektu je osoba/organizace, která je aktivně zapojená do projektu, nebo jejíž zájmy mohou být pozitivně/negativně ovlivněny realizací projektu, příp. jeho výsledkem. Často také může ovlivnit průběh projektu či jeho výsledky (1, s. 49).“

Při sestavování projektu je důležité zainterесované strany (stakeholders) identifikovat a určit jejich očekávání ve vztahu k projektu a jeho cílům. Podstatné je vyhodnotit i dopad/vliv, který strana může mít na realizaci projektu. Následně lze stranám přiřadit určitou prioritu, dle které budou jejich zájmy a očekávání náležitě naplňovány (1).

Analýza vlivu zainterесovaných stran umožňuje společnosti nalézt zájmové skupiny, jenž jsou považovány za klíčové. Tedy skupiny mající největší vliv na úspěšnost projektu (1).

Dle hlediska významnosti lze zainterесované strany dělit na dvě zájmové skupiny:

Primární skupiny – ovlivnitelné projektem přímo:

- Vlastníci,
- Investoři a sponzoři projektu,
- Dodavatelé,
- Zaměstnanci,
- Zákazníci,
- Obchodní partneři (1).

Sekundární skupiny – ovlivnitelné projektem nepřímo:

- Konkurence,
- Veřejnost a externí okolí,
- Vláda a samosprávné orgány,
- Média (1).

2.2.3 SMART cíl projektu

Jedním z klíčových kroků k úspěchu projektu je dokázat správně stanovit jeho globální i dílčí cíle. Pokud jeho definování nebudeme přikládat dostatečnou pozornost a cíl bude nejednoznačně určen, s vysokou pravděpodobností bude celkový výsledek projektu nejistý a povede tak k neuspokojení některé ze zainteresovaných stran (1).

Dobře definovaný cíl je nepostradatelnou záležitostí. Je nezbytné si uvědomit existenci jeho provázanosti se všemi životními cykly projektu. Vychází se z něj při zadávání projektu ve fázi zahájení, v průběhu plánování slouží jako výchozí bod pro tvorbu veškerých nezbytných dokumentů a žádoucí je i ve fázi projektového ukončení, kdy podle dosaženého stupně naplnění cíle hodnotíme úspěšnost celého projektu (2).

Pro korektní formulaci cílů je doporučována vhodná aplikace tzv. **techniky SMART**. Každý cíl by proto měl být:

- **S – Specifický** (Specific) – pro potřebu vědět co,
- **M – Měřitelný** (Measurable) – pro určení, čeho bylo dosaženo/nedosaženo,
- **A – Akceptovatelný** (Agreed) – chápán a odsouhlasen všemi zainteresovanými,
- **R – Realistický** (Realistic) – reálný a dosažitelný,
- **T – Terminovaný** (Timed) – adekvátně časově ohraničen (1, 6).

V rámci projektu rozlišujeme dva druhy cílů:

- **Globální cíl** – Pouze jeden. Jde o hlavní úmysl, pro který byl projekt vytvořen. Vyjadřuje strategický požadavek zadavatele a udává celkový vývoj i konečný výstup, finální produkt, projektu. Obvykle bývá rozvrhnut do dílčích cílů (7).
- **Dílčí cíle** – Kontrola průběhů pouze jediného globálního cíle by byla velmi náročná a mnohdy neúspěšná. Z tohoto důvodu často dochází k rozdělení globálního cíle do konkretizovanějších dílčích cílů projektu, jenž přesněji a detailněji definují rozsah zpracovávané problematiky. K dosažení globálního cíle dochází v okamžiku, kdy jsou úspěšně splněny veškeré cíle dílčí (7).

2.2.4 Logický rámec projektu (LR, logframe)

Logický rámec projektu je součástí metody **LFA (Logical Framework Approach)**, která komplexně řeší přípravu, návrh, realizaci včetně projektového vyhodnocení. Pro projektové řízení a s tím spojených procesů, tak lze upotřebit pouze jediný nástroj během všech fází životního cyklu projektu (1).

Důležité je umět rozlišovat pojem logického rámce, jakožto jasně ohraničené tabulky, která je použitelná i sama o sobě a metodu LFA, které je rámec součástí (1).

Logický rámec (LR, logframe) je pomůckou sloužící pro:

- Stanovení konkrétních cílů projektu,
- Zjištění poměru nákladů projektu k očekávaným výsledkům (efektivita projektu),
- Stanovení indikátorů projektu,
- Rozdělení odpovědností,
- Výstižnému, stručnému a jednoznačnému vyjádření, co chceme uskutečnit,
- Shrnutí všech aktivit, které potřebujeme pro úspěšnou realizaci projektu (8).

Základní princip logického rámce spočívá ve vzájemném propojení základních prvků projektu a přispívá všem zainteresovaným stranám lépe porozumět jeho smyslu. Veškeré důležité informace jsou v dokumentu rozvrženy do přehledné **matice 4x4 polí** (7).

Tabulka č. 1: Schéma logického rámce (LR, logframe). Zpracováno dle (1)

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Konkrétní výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Klíčové činnosti	Zdroje (peníze, lidé, ...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
			Předběžné podmínky

- **Význam jednotlivých polí LR:**

Záměr identifikuje dlouhodobý dopad, úmysl, projektu. Zodpovídá na otázku, proč chceme dosáhnout níže stanovené změny (cíle), kterou částečně napomáháme k naplnění tohoto širšího rozvojového záměru. Často se jedná o obecnou, nepřímo dosažitelnou věc.

Cíl (změna) určuje stěžejní význam projektu a podává odpověď na otázku, jakého konkrétního cíle chceme dosáhnout. Jakou změnu realizace projektu zajistí? Cíl je pro každý projekt pouze jeden a je jím rozuměna taková kvalitativní a kvantitativní změna, kterou team obvykle není schopen dosáhnout přímo, nýbrž pouze realizací určitých výstupů. O globálním cíli by se mělo hovořit, jako o konkrétním vyjádření byznys potřeby, kterou má projekt naplnit.

Konkrétní výstupy představují specifikaci, co vše je potřeba vytvořit, aby bylo dosaženo cíle (změny). Jaké činnosti budou projektovým týmem „fyzicky“ realizovány.

Klíčové činnosti (aktivity) jsou skupiny činností přímo ovlivňujících konkrétní výstupy, respektive musí být tyto aktivity vykonány, aby bylo výstupů dosaženo. Do řádku klíčových činností se dále uvádějí: **Zdroje** potřebné pro realizaci (finanční zdroje, počty lidí, strojů, materiálu, aj.) a **Časový rámeček aktivit** neboli hrubý odhad časové náročnosti realizace dané skupiny aktivit.

Objektivně ověřitelné ukazatele (OOU) umožňují za pomoci měřitelných hodnotících ukazatelů prokázat, zda bylo dosaženo záměru, cíle a výstupů. Pro každou položku v prvním řádku tabulky by měly být vždy voleny minimálně dva vzájemně nezávislé ukazatele. Pokud nastane situace, kdy nebudeme schopni ukazatele identifikovat, je nutno přeformulovat stanovený záměr, cíl, případně konkrétní výstup.

Způsob ověření identifikuje, jak budou ukazatele zjištěny, osobu zodpovědnou za jejich ověření, uvádí časovou náročnost a nákladovost konkrétního ověření, stejně tak jako kdy bude ukazatel ověřen a jakým způsobem bude dokumentován.

Předpoklady a rizika uvádějí výslovně předpoklady a podmínky, ze kterých se vycházelo při stanovování jednotlivých skutečností a jenž podmiňují realizaci celého projektu. Dále zahrnuje potenciální hrozby, které mohou nepatříčně ovlivnit vývoj projektu a negativně tak ohrozit naplnění jeho globálního cíle.

Pátý řádek **Předběžné podmínky** závěrem zohledňuje externí faktory, na které projekt nemá vliv, ale které musí být splněny, aby bylo vůbec možné o zbytku LR uvažovat. (Např. předpoklad, že projekt uspěje v dotačním řízení a bude finančně zajištěn) (1).

- **Logické vazby LR:**

Vertikální vazba (řádky):

Probíhá od spodu nahoru. Zobrazuje hypotézy, jejichž význam spočívá v tvrzení, že pokud uskutečníme klíčové činnosti, výsledkem budou vyprodukovány konkrétní výstupy, za pomoci kterých dosáhneme stanoveného cíle (změny), čímž přispějeme i k dosažení záměru (1, 7).

Klíčové činnosti → Konkrétní výstupy → Cíl → Záměr

Horizontální vazba (sloupce):

Stejný význam pro všechny řádky logického rámce. Pokud budou splněny položky na daném řádku, čehož dosáhneme prostřednictvím OOU, ověřených definovaným způsobem, poté se za platnosti předpokladů a při ošetření rizik plní úroveň vyšší (1, 7).

Popis (záměr, cíl, výstupy) → OOU → Způsob ověření → Předpoklady a rizika

Logický rámeček lze podle výše zmíněných kauzálních vztahů číst tzv. "cik-cak" způsobem dle **tabulky č. 1**, kdy pole „Předběžné podmínky“ - tvoří výchozí bod, ze kterého postupujeme střídavě čtením zprava doleva ve směru nahoru (1).

2.3 Životní cyklus projektu a fáze projektu

Na projekt lze nahlížet jako na určitý proces změny, který během svého vývoje, plynule prochází několika konkrétními fázemi řízení, tvořícími životní cyklus projektu (2).

„Rozdělení jednotlivých realizačních aktivit do logického časového sledu má za cíl zlepšit podmínky pro kontrolu jednotlivých procesů. Usnadňuje orientaci všech účastníků ve vývojových stádiích projektu a zvyšuje pravděpodobnost celkového úspěchu (2, s. 38).“

Fáze řízení projektu lze v nejobecnějším pojetí rozdělit na:

- Předprojektovou fází (definiční),
- Projektovou fází (zahájení, příprava, realizace, ukončení),
- Poprojektovou fází (vyhodnocení, provoz) (2, s. 168).

Každá z těchto fází řízení je vymezena vlastním časovým rámcem, náklady a dílčími cíli, které zkoumá. Přechod z jedné etapy do druhé je uskutečněn při dosažení konkrétního, předem definovaného stavu projektu, případně souboru plánovaných výsledků. Tento přechod bývá zpravidla uskutečněn na základě **dílčího schvalovacího procesu**, na jehož základě, je rozhodnuto o dalším postupu – přijetí a pokračování podle plánu, nebo aplikace korekčního opatření (2).

2.3.1 Předprojektová fáze

„Předprojektové fáze mají za účel prozkoumat příležitosti pro projekt a posoudit proveditelnost daného záměru. Někdy bývá do této fáze zahrnována i vize, základní myšlenka, že by se nějaký projekt mohl realizovat (1, s. 169).“

Prvotní úvahy a myšlenky bývají doprovázeny zpracováním analýz a případových studií, které jsou obvykle zaznamenávány do dvou hlavních typů dokumentů (1):

1) Studie příležitosti (Opportunity Study)

Odpovídá na otázku: Je vůbec vhodná doba navrhnout a uskutečnit zamýšlený projekt? Při hledání odpovědi je nezbytné brát v potaz situaci na trhu a v organizaci, včetně jejich předpokládaného vývoje. Studie proto obsahuje externí a interní analýzy prostředí,

pro identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí i hrozeb. Mezi aplikované metody patří: Porterův model 5-ti sil, SLEPTE a 7S analýza, SWOT analýza, aj. Výstupem studie je doporučení, případně nedoporučení realizace projektu a jeho první charakteristika (1).

2) Studie proveditelnosti (Feasibility Study)

V případě odsouhlasení projektu, podává nejvhodnější cestu k realizaci projektu. Upřesňuje jeho obsah, specifikuje SMART cíle, plánovaný termín zahájení a ukončení, odhady nákladů, zdrojů, času, včetně finančního a ekonomického zhodnocení. Dochází také k prvotnímu posouzení rizik provádění projektu (1).

Předprojektová fáze by nám měla poskytnout odpověď na strategické otázky projektu: Odkud jdeme? K jakému cíli směřujeme? Jakou cestu bude vhodné volit a má vůbec význam projekt realizovat (1)?

2.3.2 Projektová fáze

Dochází k sestavování projektového týmu a vypracování plánu projektu, jehož realizace vrcholí předáním zpracovaných výsledků. Fáze se skládá z dílčích pod-procesů:

1) Zahájení (Start-up)

Proces ověření, případné upřesnění cíle projektu, jeho výstupů, vykonavatelů a jejich kompetencí, aj. To vše je potřeba definovat v inicializaci, start-upu, projektu. Pro tyto účely bývá využíván dokument zakládací (identifikační) listina projektu (Project Charter) a pakliže k tomu nedošlo již dříve, zpracovává se i logický rámec projektu (1).

2) Příprava (Plánování)

Jmenovaným projektovým týmem dochází k definování rozsahu projektu (např. formou WBS a tabulky dimenzí), vytvoření plánu řízení projektu (Project Management Plan) a zpracování časového harmonogramu zvaného směrný plán, tzv. baseline (1).

3) Realizace

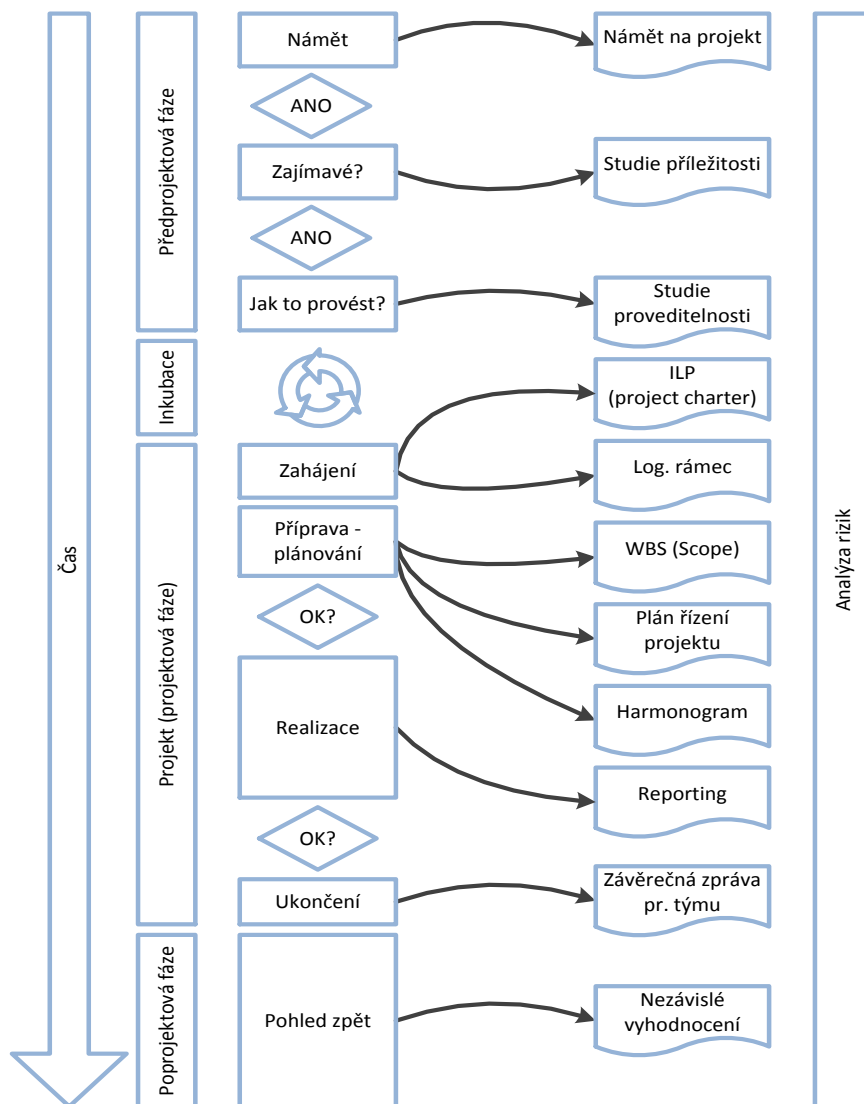
Fyzická realizace projektu, často zahajována na počátku tzv. kick-off meetingem. Během realizace projektu je nezbytná neustálá kontrola vývoje doprovázená porovnáváním jeho průběhu s plánem. V případě jakéhokoliv odklonění se od plánu či nových zjištění, dochází k provádění korekčních opatření a přeplánování. Pokud je to nutné zpracovává se i nový, modifikovaný baseline projektu (1).

4) Ukončení (Close-out)

Dochází k fyzickému i protokolárnímu předání výstupů, podpisu akceptačních protokolů, fakturaci, aj. Zpracovává se závěrečná zpráva a projektový tým může být rozpuštěn (1).

2.3.3 Poprojektová fáze

Po ukončení projektu přichází na řadu pohled zpět, tedy analýza dosažených výsledků doprovázená nezávislým vyhodnocením nově nabitých poznatků. Za pomoci zpětných vazeb zainteresovaných stran lze nyní posoudit úspěch či neúspěch projektu, přičemž zkušenosti nabyté z realizovaného projektu je vhodné využít i v projektech dalších (1).



Obrázek č. 2: Fáze životního cyklu projektu dle IPMA. Zpracováno dle (1)

2.4 WBS (Work Breakdown Structure)

„Hierarchická struktura prací (WBS) je výsledkově orientovaným seskupením projektových prací, které definují celkový rozsah projektu (5, s. 191).“ „Jejím cílem je rozložit projekt na jednotlivé činnosti až do takové úrovně podrobnosti, aby k nim bylo možné přiřadit odpovědnost, pracnost a časový horizont (9).“

WBS velmi často představuje stromovou strukturu. Rozpad neboli dekompozice činností probíhá obvykle dle filozofie TOP – DOWN (odshora – dolů), tedy systematickým postupováním od výstupů hlavních až na výstupy dílčí nejníže úrovně WBS (1).

Nejnižší úroveň představuje ty aktivity, které budou opravdu realizovány. Veškeré nadřazenější části struktury WBS jsou následně již pouze shrnutím níže utvořených úrovní (1).

2.5 Časové plánování projektu

Plánování a řízení času v projektu tvoří jednu z jeho klíčových částí. Časový rozpis činností (harmonogram) podává veškeré informace o tom, v jakých termínech a časových sledech budou dílčí činnosti projektu realizovány a umožňuje graficky tuto vzájemnou posloupnost přehledně zobrazit (2).

Časové plánování projektu zohledňuje veškeré aktivity potřebné pro dokončení projektu.

Primárních šest procesů časového řízení představuje:

1. Definování činností (úkolů) projektu,
2. Seřazení činností,
3. Odhad zdrojů nutných pro jednotlivé činnosti,
4. Odhad doby trvání jednotlivých činností,
5. Sestavení časového harmonogramu,
6. Kontrola časového harmonogramu (5).

Aby bylo možné časový harmonogram sestavit, je nutné zajistit realizaci činností v určitém sledu a vzájemné návaznosti. Vazby jsou dány technologickým postupem a jejich definování vychází ze zkušeností (1).

Nejčastějšími typy vazeb jsou:

- **FS (Finish – Start, Konec – Začátek):** předcházející činnost musí skončit, aby mohla být zahájena následující,
- **FF (Finish – Finish, Konec – Konec):** předcházející činnost musí skončit, aby mohla být ukončena následující,
- **SS (Start – Start, Začátek – Začátek):** předcházející činnost musí začít, aby mohla být zahájena následující,
- **SF (Start – Finish, Začátek – Konec):** předcházející činnost musí začít, aby mohla být ukončena následující (1, 5).

Další fáze časového plánování představuje odhad dob trvání jednotlivých identifikovaných činností. Cílem je stanovit co možná nejkvalitnější odhad doby trvání těchto úkolů, přičemž při jeho odhadování je nezbytné zohledňovat množství, produktivitu a dostupnost zdrojů, které budou k činnosti vázány (1).

Nejčastějšími postupy odhadů dob trvání jsou:

- **Best guess** – jednočíselný odhad na základě osobní zkušenosti,
- **Expert guess** – náležitě vyhodnocený expertní odhad od prokazatelných expertů,
- **Analogické odhadování** – odhad na základě dokumentace předchozích projektů,
- **Normovaný odhad** – odhad na základě norem (např. ve stavebnictví),
- **Parametrické odhadování** – (např. dle počtu kusů, metrů, aj.),
- **Three-point estimate** – tříčíselný odhad (metoda PERT),
- Aj. (1).

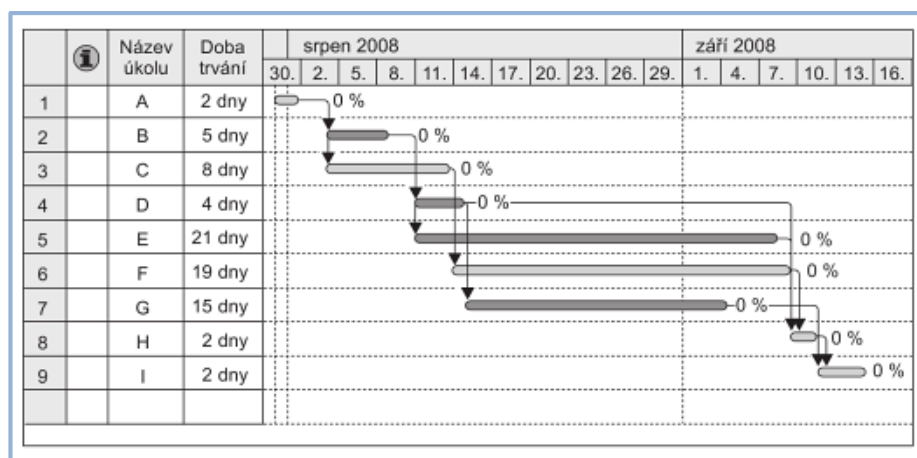
Mezi efektivní prostředky pro zpracování časového plánování projektu, sloužící jako nástroj důkladného a přehledného podchycení velkého množství informací nezbytných pro projektové řízení lze řadit **diagramy a harmonogramy**. Využívanými nástroji jsou:

2.5.1 Ganttovy diagramy

„Ganttův diagram je standartní formát grafického zobrazení informací o časovém plánu projektu, v němž jsou uvedeny jednotlivé aktivity projektu a jim odpovídající datum zahájení a ukončení v kalendářovém formátu (5, s. 229).“

Přehledně zachycuje sled úkolů WBS – jejich začátky a konce. Úkoly poté bývají zpravidla organizovány v posloupnosti odshora-dolů, kdežto časová osa je rozvinuta na linii horizontální (2).

Jedná se o jednoduchý a v současné době nejčastěji využívaný nástroj časové analýzy umožňující za pomoci softwarové podpory (např. MS Project od společnosti Microsoft), zobrazení všech typů vazeb s překryvy a prodlevami včetně znázornění kritické cesty. Vhodné profesionální softwary nabízí mimo zpracování Ganttova diagramu i nabídku nástrojů pro porovnávání odchylek skutečného stavu projektu oproti plánu, tzv. baseline. Umožňují tedy i rychlé určení hodnot časových rezerv činností (2).



Obrázek č. 3: Ukázka Ganttova diagramu. Zdroj (1, s. 186)

2.5.2 Diagramy milníků

„Milník (milestone) je jednoduchý časový údaj, který se váže k nějaké události (2, s. 139).“ Diagramy milníků jsou jednodušší než Ganttovy diagramy, avšak s jednou zásadní slabinou navíc - nevyznačují úkoly včetně jejich dob trvání. V praxi se využívají více v tabulkové formě, jako přehledný soupis základních dat projektu fáze konceptuální, při hlášení a informacích určených spíše pro mimo projektové uživatele (2).

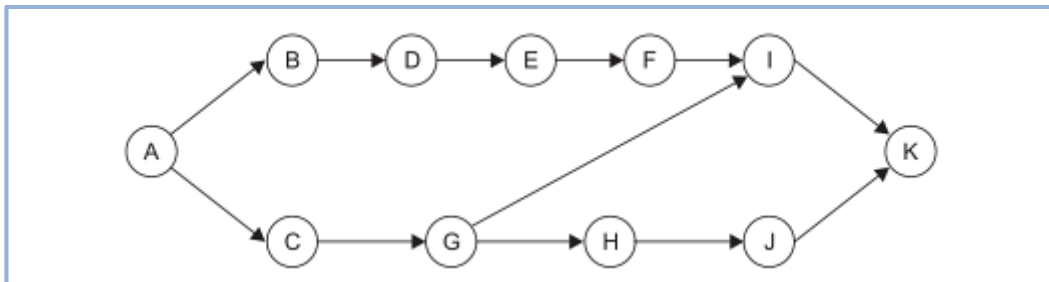
2.5.3 Síťové grafy

Síťové grafy jsou nejvhodnější technikou grafického zobrazení posloupnosti aktivit. Lze je definovat jako schématické vyjádření logických vztahů nebo seřazení činností projektu. Umožňují zjistit délku jednotlivých činností i celého projektu, identifikují milníky, sled jednotlivých činností a tzv. kritickou cestu projektu (5).

- **Kritická cesta (Critical Path)** – nejdelší cesta v grafu od počátečního uzlu až ke koncovému udávající nejkratší možnou dobu, za kterou lze projekt dokončit. Nenachází se na ní žádné časové rezervy či tolerance, a proto jakákoliv změna na kritické cestě bude mít za následek změnu doby trvání celého projektu, a tím i nedodržení plánovaného termínu dokončení (5, 10).

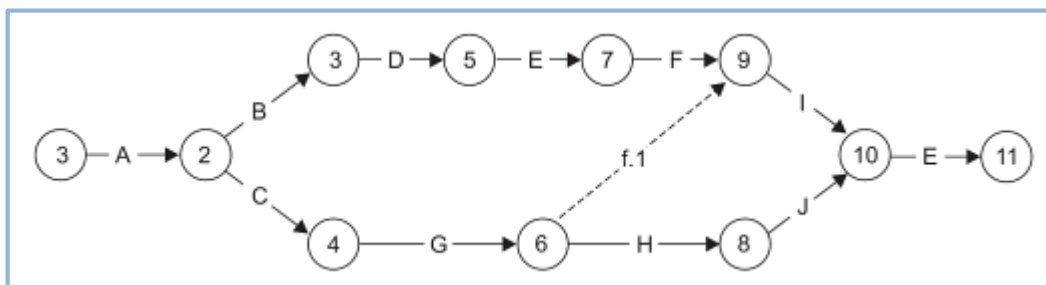
Síťové grafy dle způsobu zobrazení činností:

- 1) **Uzlově definované síťové grafy** – činnosti jsou znázorněny ohodnocenými uzly a orientované hrany představují závislosti mezi činnostmi.



Obrázek č. 4: Uzlově definovaný síťový graf. Zdroj (1, s. 179)

- 2) **Hranově definované síťové grafy** – činnosti jsou znázorněny ohodnocenými orientovanými hranami, uzly poté představují začátek a konec činností (1).



Obrázek č. 5: Hranově definovaný síťový graf. Zdroj (1, s. 179)

Síťový graf lze tedy dle základních pravidel konstrukce definovat jako: „*souvislý, orientovaný, nezáporně hranově (uzlově) ohodnocený graf obsahující dva speciální uzly – vstupní a výstupní* (10, s. 90).“

Síťové grafy dle aplikované metody zhotovení:

1) Síťové grafy pomocí deterministických metod: doba trvání jednotlivých činností je konstantní a její trvání lze naplánovat s určitou časovou přesností. Typickými představiteli aplikovaných metod je metoda CPM (Critical Path Method) – pro hranově definované síťové grafy a metoda MPM (Metra Potential Method) – pro síťové grafy definované pomocí uzlů (1, 10).

2) Síťové grafy pomocí stochastických metod: doba trvání: doba trvání jednotlivých činností nelze stanovit s určitou přesností, je potřeba využít odhadů. Typickým představitelem je metoda PERT (Program Evaluation and Review Technique), která aplikuje metodu síťové cesty CPM na vážený průměr z jistých odhadů dob trvání. Činnostem jsou tedy přiřazeny tři odhady délek – optimistický, nejpravděpodobnější a pesimistický, z kterých je poté náležitým vzorcem vypočten očekávaný odhad doby trvání činnosti (tzv. střední doba trvání) (1, 10).

- **MPM (Metra Potential Method):**

Metoda MPM neboli Metoda měření potenciálu v síti je typickým představitelem uzlově definovaných, deterministických síťových grafů. Hrany v metodě MPM vyjadřují pouze návaznosti činností projektu, přičemž metoda pracuje oproti CPM se všemi typy vazeb (FS, FF, SS, SF) (10).

„Kombinací všech možností typů vazeb dostáváme pružný a účinný nástroj pro modelování projektů, což v porovnání s hranově definovanými síťovými grafy poskytuje bohatší možnosti vyjadřování závislostí mezi činnostmi. Na druhou stranu výpočet těchto grafů je komplikovanější, což prakticky znemožňuje provádět ruční výpočty u rozsáhlejších projektů. V dnešní počítačové době to ovšem nevádí, neboť jsou k dispozici profesionální softwary (Např. MS Project), které kromě časové analýzy obsahují i analýzu zdrojů a nákladů (10, s. 120).“

2.6 Management zdrojů

Zdroje jsou nezbytnou součástí a předpokladem pro úspěšné fungování každého projektu.

„Součástí managementu zdrojů je optimalizace způsobů jejich využívání v rámci časového harmonogramu projektu, stejně jako i neustálé monitorování a řízení těchto zdrojů (1, s. 193).“ Řízení zdrojů spočívá v jejich plánování, identifikaci a přidělení (alokaci) s ohledem na potřebné schopnosti. Pod pojmem zdroje zahrnujeme pracovníky, zařízení (nářadí, vybavení, IT technologie) a infrastrukturu (informace, dokumenty, znalosti), které jsou k vykonávání projektových činností nezbytně nutné (1).

2.6.1 Kapacitní plánování zdrojů

Zabývá se procesy potřebnými pro realizaci projektu z hlediska zdrojů. *„Cílem kapacitního plánování je stanovit, jaké lidské zdroje, stroje, zařízení a další tzv. pracovní zdroje, jsou nutné k provedení činnosti a zda budou v průběhu projektu k dispozici (1, s. 194).“* V praxi je analýza zdrojů zaměřena především na zdroje, kterých je v projektu nadměrné množství, nebo naopak na zdroje, jejichž množství je limitováno.

Hlavní procesy kapacitního plánování zdrojů zahrnují:

- **Identifikaci potřeby** – představující zaznačení těch zdrojů do časového plánu, které bude potřeba k tomu, aby mohla být činnost provedena v plánovaném čase a s plánovaným výsledkem. Lze aplikovat názvy pracovních pozic (kontrolor, technolog), potřebných dovedností (angličtina, HTML jazyk) aj,
- **Zjištění omezení** – prozkoumání, zda jsou zdroje k dispozici, nejsou-li omezeny dostupností nebo kapacitou (např. jsou alokovány na jiný projekt),
- **Porovnání** – dochází k srovnání identifikovaných potřeb se zjištěnými omezeními a identifikujeme tzv. konflikty zdrojů (obvykle potřebujeme v plánu více zdrojů, než je jejich disponibilní množství),
- **Vyrovnaní zdrojů a vyřešení konfliktů** – snaha o eliminaci problematických míst (1).

Výstupy kapacitního plánování poté bývají zpracovány buďto jako číselná sumarizace zdrojů v tabulkové formě, nebo v grafické podobě ve formě histogramů či Ganttových diagramů zdrojů (1).

2.7 Nákladové plánování a rozpočet projektu

Řízení nákladů i finanční řízení zahrnuje veškeré činnosti, potřebné pro plánování, monitorování a controlling nákladů ve všech fázích celého životního cyklu projektu, včetně hodnocení projektu a odhadu nákladů v počátečních fázích projektu. Samotné nákladové plánování s následným sestavením rozpočtu je poté součástí fáze plánovací a navazuje zejména na časové plánování i plánování zdrojů projektu (1).

„Rozpočet projektu je definován jako nesdílňná součást plánu projektu, která obsahuje všechny informace o tom, jaký je předpoklad celkového čerpání zdrojů projektu v jeho celkovém souhrnu i v rozpisu detailních položek podle jednotlivých nákladových druhů projektu (2, s. 160).“ Zahrnuje jak stranu nákladů, tak i stranu výnosů. Jeho vývoj je zajímavý pro všechny zainteresované strany projektu (1).

Nejčastější dělení nákladů v rozpočtu projektu:

- **Přímé náklady (directs costs)** – přímo přiřaditelné konkrétnímu projektu. Jedná se o účetní vyjádření zdrojů spotřebovaných v rámci projektové realizace (mzdy, práce, materiál, licence a poplatky, pořízení nebo pronájem technologií, aj.),
- **Nepřímé náklady (indirect costs)** – nazývané také jako náklady režijní (overhead costs). Nelze je jednoznačně přiřadit ke konkrétnímu projektu. Jedná se o společné náklady celé organizace (část osobních nákladů managementu, daně a odvody, provoz budov – část nákladů na vytápění, spotřebu energií, úklid, aj.),
- **Ostatní náklady (other costs)** – nezahrnuté ani v jedné z přechozích kategorií. Jejich výše je stanovena na základě specifických analýz (rozpočet krytí obtížně předvídatelných vlivů, manažerská rezerva, vyplácené bonusy a provize) (1, 2).

2.7.1 Metody stanovení odhadu nákladů

Pro nákladové oceňování existuje celá řada přístupů a metod. Volba metody, případně jejich kombinace, závisí na druhu projektu, jeho složitosti a rozsahu. Hlavním vstupem pro stanovení nákladů slouží seznam činností spolu s odhadem délek jejich trvání. Tuto celkovou dobu trvání činnosti je nezbytné při plánování nákladů detailněji specifikovat kvalitním odhadem nákladů na jednotku (1).

Metody stanovení odhadu nákladů mohou být následující:

- **Analogie (odhad shora dolů)** – vychází z informací minulých činností, bere v úvahu skutečné náklady již realizovaných projektů, které uplatňuje na současný projekt. Přístup analogického odhadování je obecně nejméně časově náročný, avšak také nejméně přesný,
- **Expertní odhad** – vychází z odhadování nákladů za pomoci zkušených a znalých manažerů projektu nebo členů týmu. Metoda je využívána v případech, kdy je zjišťování ceny z ověřitelných zdrojů vyhodnoceno jako příliš časově náročné,
- **Odhad zdola nahoru** – bývá zahájen s nulovými celkovými náklady, ke kterým jsou postupně přičítány náklady každé položky hierarchické struktury prací projektu (WBS – Work Breakdown Structure). Metoda je poměrně přesná, avšak k časově náročnosti bývá užívána až v pozdějších fázích přípravy projektu,
- **Parametrický odhad (modelování)** – užívá statistického vyjádření vztahu konkrétního projektu a realizovaných projektů. Metoda oplývá vyšší přesností, za předpokladu dostupnosti dostatečného množství ověřených statistických dat,
- **Odhad s využitím software** – užívá pomoci specializovaných softwarových nástrojů poskytujících řadu grafických a matematických pomůcek pro přesnější stanovení nákladů,
- **Analýza nabídek dodavatelů** – vychází z porovnání cen dle nabídek potenciálních dodavatelů (1).

2.7.2 Rezervní zdroje projektu

Základny projektového managementu – výsledný produkt, harmonogram a náklady jsou během celého životního cyklu projektu neustále vystaveny působením rizik. Vzhledem k tomu, aby ohrožení projektu bylo co nejmenší, je potřeba, aby rozpočet nákladů zohledňoval alespoň částečné krytí veškerých identifikovaných a neidentifikovaných rizik, tzv. rezervní zdroje projektu. Výše rezerv poté bývá obecně stanovena jako procento celkových výdajů projektu nebo se rezervy zohledňují pouze pro některé položky nákladového rozpočtu (1, 2).

2.8 Řízení rizik v projektu

Před objasněním procesu řízení rizik je vhodné odpovědět si na otázku: Co je to riziko? „*Riziko v projektu se obecně definuje jako nejistota, která může mít negativní či pozitivní vliv na splnění cílů projektu* (5, s. 435).“

Na **proces řízení rizik (Risk management)** je poté nahlíženo jako na sled aktivit zahrnující identifikaci, hodnocení a reakci na rizika v průběhu celého životního cyklu projektu, přičemž je nutno hledět na nejlepší zájmy naplnění stanovených cílů. Správným uplatněním řízení rizik, lze velmi výrazně přispět ke zvýšení míry konečné úspěšnosti projektu (5). Risk management zahrnuje následující procesy:

2.8.1 Analýza rizik

I přesto, že s riziky musí projektový tým pracovat neustále, kompletní analýza významných rizik bývá prováděna již na samotném počátku projektu. Součástí je:

1) Identifikace rizik

Jde o identifikaci významných rizik, která mohou ohrozit projekt a dokumentaci charakteristických vlastností každého z nich. Výstupem je základní verze registru rizik. Mezi nejběžnější metody pro sběr informací a identifikaci nebezpečí patří: Brainstorming, rozhovor (interview), metoda Delphi, SWOT analýza, aj. (1, 5).

2) Posouzení rizik

Po sestavení registru rizik dochází k odhadnutí pravděpodobnosti výskytu určitého rizika a stanovení výše jejich předpokládaného nepříznivého dopadu na projekt. Využívá se přitom techniky expertních odhadů či různých statistických přehledů (1).

Posouzení rizik projektu může být:

- *Kvantitativní* – hodnota pravděpodobnosti a hodnota ztráty je vyjádřena přímou číselnou hodnotou,
- *Kvalitativní* – pro určení pravděpodobnosti a ztráty je využito slovní (verbální) hodnoty, nebo vhodně zvolené bodovací stupnice (1).

Na závěr se vypočítává hodnota rizika (kvalitativně nebo kvantitativně, podle zvoleného typu posouzení rizik) (1):

$$HR = P \cdot D$$

HR – hodnota konkrétního případu rizika

P – pravděpodobnost, že riziko nastane

D – hodnota předpokládaného dopadu

3) Hodnocení rizik

Úmysl kroku spočívá v rozhodnutí, která rizika mají být ošetřena, zanedbána nebo která naopak nelze akceptovat. Obecně je doporučeno vycházet z tzv. paretovského principu 80/20 – tedy velmi dobře ošetřit právě 20% nejvýznamnějších rizik (1).

4) Regulování (ošetření) rizik

Pokud došlo k posouzení hodnot určitého rizika, je potřebné se zamyslet, jak bude na riziko reagováno. Cílem fáze je redukovat celkovou hodnotu identifikovaných rizik na úroveň, při které je vysoce pravděpodobné, že projekt bude úspěšně realizovatelný (1).

• Vhodné metody snižování rizika:

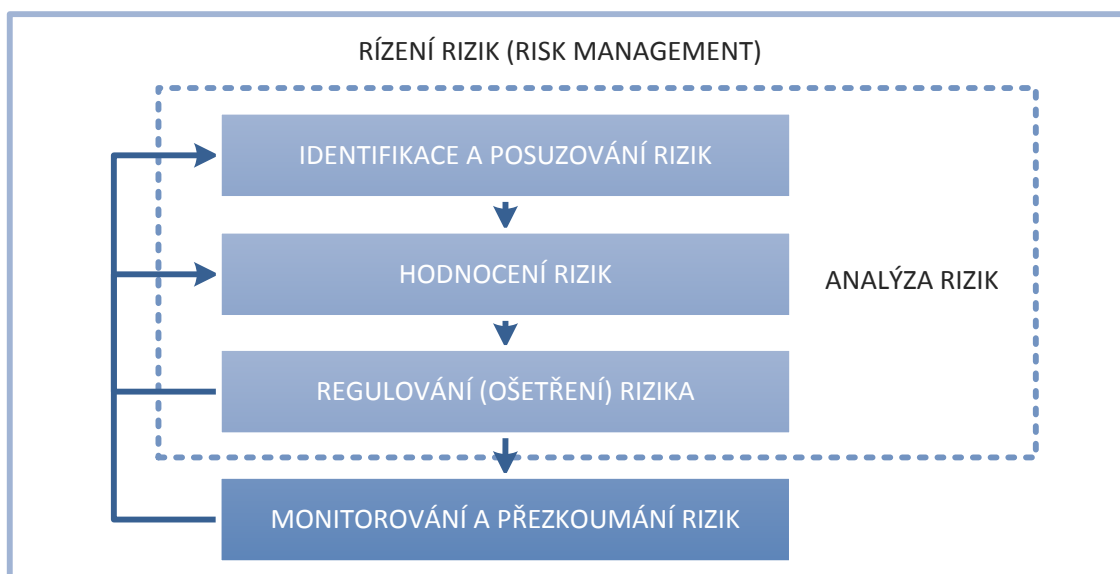
- **Pojištění** – přenos důsledků rizika a odpovědnosti za jeho řízení na jiný subjekt,
- **Redukce** – navržení vhodného opatření snižující hodnotu pravděpodobnosti výskytu rizika nebo zmírňující negativní dopad jevu na projekt,
- **Vyloučení rizika** – eliminace rizikové činnosti nalezením řešení, které tuto rizikovou událost neobsahuje,
- **Vytvoření rezervy** – tvorba časové, nákladové aj. rezervy umožňující důsledky rizika kompenzovat,
- **Vytvoření záložního plánu** – tzv. Contingency plan, který bude využit v případě realizace rizika,
- **Retence** – nejběžnější metoda řešení rizik. Jde o akceptaci, ponechání rizika bez zásahu. Retence může být vědomá či nevědomá, dobrovolná nebo nedobrovolná. Rizika, která by měla být retencí podstoupena, jsou rizika vedoucí k relativně bezvýznamným ztrátám (1, 11).

Každé konkrétní opatření vyžaduje i určité náklady, s kterými je nutno během realizace projektu počítat. Pro efektivnost řešení je proto vždy potřeba volit taková opatření, kdy bude nejvýhodnějším a nejméně nákladným způsobem dosaženo cíle v podobě zredukování, či úplného odstranění rizika. Nákladovost zvoleného opatření by nikdy neměla převyšovat hodnotu ošetřovaného rizika (1, 11).

2.8.2 Monitorování a přezkoumání rizik

Po analyzování rizik je nezbytné během životního cyklu projektu rizika neustále sledovat a kontrolovat, jelikož jejich působení může vyvolat řadu neočekávaných událostí, mezi které lze řadit např. změnu podmínek ovlivňujících hodnotu pravděpodobnosti či dopadu rizik, zánik nebo vznik významné hrozby, ztrátu efektivnosti některého ze stávajících opatření aj. (1).

Pro tyto účely, bývá sledování rizik nesdílnou součástí pravidelných meetingů projektového týmu, který v takovýchto neočekávaných případech, možné změny přezkoumává a adekvátně řeší (1).



Obrázek č. 6: Schéma řízení rizik v projektu. Zdroj (Vlastní)

2.8.3 Metoda RIPRAN (RIsk PROject ANalysis)

Jednou z několika metod využívajících se pro analýzu rizik projektu je metoda RIPRAN. Metoda se skládá ze čtyř postupových kroků, jejichž obdoba již byla specifičtější popsána při analýze rizik projektu. Jedná se o:

Krok 1: Identifikace nebezpečí

Tabulka č. 2: Identifikace nebezpečí projektu metodou RIPRAN – 1. krok. Zpracováno dle (1, s. 90)

Poř. číslo rizika	Hrozba	Scénář	Poznámka
1.	Výskyt chřipkové epidemie v jarním období březen – duben.	Onemocní skoro 30% zaměstnanců.	Předpokládáme počasí podle předpovědi jako v předchozím roce.

Hrozbou v tomto případě rozumíme určitý projev nebezpečí a scénářem smýšlíme děj, který nastane v důsledku výskytu hrozby. Podstatné je si uvědomit, že hrozba je příčinou scénáře, nikoliv však naopak.

Krok 2: Kvantifikace rizik

Tabulku identifikující rizika rozšiřujeme o výpočet pravděpodobnosti výskytu scénáře, hodnotu dopadu scénáře na projekt a výslednou hodnotu rizika, vypočtenou vzorcem:

$$\text{Hodnota rizika (HR)} = \text{Pravděpodobnost scénáře (P)} \cdot \text{Hodnota dopadu (D)}$$

Tabulka č. 3: Kvantifikace rizik projektu metodou RIPRAN – 2. krok. Zpracováno dle (1, s. 91)

Poř. číslo rizika	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnota rizika
1.	Výskyt chřipkové epidemie v jarním období březen – duben.	Onemocní skoro 30% zaměstnanců.	50%	Výpadek pracovní kapacity a zpoždění zakázky o 3 měsíce – penále 600 tis. Kč.	300 tis. Kč.

Pro verbální kvantifikaci lze u metody RIPRAN aplikovat pomocné tabulky obsahující slovní hodnocení pravděpodobnosti a dopadu na projekt. V závěru druhého kroku se následně sestaví vazební tabulka, která rizikům přiřadí jejich verbální hodnotu (HR).

Krok 3: Reakce na rizika (ošetření) projektu

Po kvantifikaci rizik přichází na řadu sestavení opatření snižující jejich hodnotu na akceptovatelnou úroveň.

Tabulka č. 4: Ošetření rizik projektu metodou RIPRAN – 3. krok. Zpracováno dle (1, s. 93)

Poř. číslo rizika	Návrh na opatření	Předpokládané náklady, Termín realizace opatření, Odpovědná osoba (vlastník rizika)	Nová hodnota sníženého rizika
1.	Očkování proti chřipce	20 000 Kč vakcína. Očkování v lednu. Dohodnuto s podnikovým lékařem, odsouhlaseno zaměstnanci.	Výjimečná onemocnění budou kompenzována přesčasy – nulová hodnota rizika.

Krok 4: Celkové posouzení rizik projektu

Čtvrtý, závěrečný, krok slouží k posouzení celkové hodnoty rizika a vyhodnocení, jak závažně je projekt rizikový a zda je možné pokračovat v jeho realizaci i bez potřeby tvorby návrhů mimořádných protiopatření (1).

2.9 Ukončení projektu (close-out)

Ukončení projektu představuje závěrečnou fázi projektového životního cyklu analyzující celkový průběh projektu včetně vyhodnocení dobrých i špatných zkušeností. Jedná se o definovaný proces, jehož účelem je:

- „Ukončení všech běžných procesů projektového managementu,
- Předání všech výstupů projektu a oficiální uzavření vztahů mezi dodavatelem a zákazníkem v rámci daného kontraktu z pohledu předmětu projektu,
- Uvolnění výkonných projektových sil – členů projektového týmu – a provedení závěrečného hodnocení jejich výkonu v rámci projektu,
- Ukončení používání všech materiálních a finančních zdrojů projektu,
- Vypořádání všech účetních agend,
- Zpracování zkušeností dosažených výsledků řízení projektu do hodnotících dokumentů, a to z pohledu metodologií a kvality vlastního projektového managementu,
- Archivace dokumentace projektu (2, s. 253). “

„Znalosti a zkušenosti z řízení projektů jsou součástí podnikového know-how a jsou součástí konkurenční výhody jejího nositele. Jako takové mají být udržovány, pěstovány a jejich zpracování by mělo být plně podporováno ze strany nadřízeného managementu (2, s. 257).“

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V následující části diplomové práce bude blíže představen analyzovaný subjekt, včetně provedení strategické analýzy jeho externího a interního okolí, společně s detailnějším zhodnocením současného stavu IS/ICT. Veškeré silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, které se během těchto dílčích analýz identifikují, budou v závěru shrnuty do přehledné matice SWOT. Ta poskytne odpověď na otázku, zda je vůbec vhodné projekt zahájit a případně napomůže k určení jeho základních charakteristik.

3.1 Charakteristika podnikatelského subjektu

3.1.1 Základní údaje společnosti

Obchodní jméno, právní forma a sídlo společnosti:

Název společnosti: Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o.

Sídlo: Bystrcká 40, 62400 Brno, Česká republika

IČ: 27749797

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Založení a předmět činnosti společnosti:

Datum vzniku: 1. ledna 2007

Hlavní předmět podnikání:

- Obchodní živnost - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- Návrh a realizace sadovnických a zahradnických ploch a jejich údržba,
- Pěstování a výroba zahradnických a potravinářských produktů,
- Provozování sadovnických a zahradnických činností, navrhování realizování a udržování komunální zeleně,
- Silniční motorová doprava vnitrostátní,
- Pěstování okrasných a užitkových rostlin,
- Podnikání v oblasti nakládání s odpady (vyjma nebezpečných),
- Rostlinná výroba, výroba osiv a sadby (12).

3.1.2 Historie a současný stav společnosti

Předchůdce, společnost Čtyřlístek spol. s r.o., byla založena již roku 1992. V roce 2007 ovšem došlo k diverzifikaci podnikatelského subjektu na dva samostatné právní celky, a to na Čtyřlístek zahradnické služby s.r.o. a analyzovanou společnost Čtyřlístek zahradní centrum s.r.o. Příčiny rozhodnutí valné hromady o rozdělení, byly především z důvodu oddělení nesourodých předmětů podnikání, společně s celkovou efektivnější reorganizací jednotlivých interních podnikových procesů (13).

Od **1. ledna 2007** společnost **Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o.** vystupuje jako samostatný podnikatelský subjekt, jehož jednatelem je Ing. Kutílek Pavel. Hlavním předmětem podnikání, jak již samotný název napovídá, je vlastní pěstování okrasných i užitkových rostlin, doprovázené nákupem a prodejem zahradnických potřeb včetně surovin od tuzemských i zahraničních dodavatelů. Společnost vystupuje pod typem podnikání tzv. **B2C (business to customers)**, který zahrnuje především přímý prodej koncovým velkooběratelům i malooběratelům převážně z města Brna a okolí (13).

Od roku 2007 se společnost postupně rozvíjí a sleduje i vývoj nových komunikačních technologií. Z tohoto důvodu se v roce 2015 přiklonila k možnosti rekonstrukce dosavadních internetových stránek www.ctyrlistek-centrum.cz, doprovázenou implementací nového elektronického obchodu. Příležitost spatřuje i ve využití nových nástrojů e-marketingové propagace.

Předpokládá se, že případná realizace návrhu projektu by měla být přínosem v podobě dosažení vyšší konkurenceschopnosti a rozšíření potenciální klientely mimo Brno a okolí. To vše, s primárním záměrem navýšit **celkový roční obrat společnosti, který aktuálně činí v průměru 12 mil Kč** (14).



Obrázek č. 7: Logo společnosti Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o. Zdroj (13)

3.2 Externí analýza obecného okolí – SLEPT(E)

Pro identifikaci současné situace makroprostředí společnosti bylo využito metody SLEPT(E). Tato analýza komplexně shrnuje veškeré důležité externí faktory, určitým způsobem ovlivňující směr strategického rozhodování podnikatelského subjektu.

3.2.1 S – Sociální faktory

Z hlediska sociálního prostředí vykazovala dle ČSÚ měsíční hrubá mzda obyvatel ČR od 3. čtvrtletí roku 2014 růstový charakter až k aktuální hodnotě 27 200 Kč. Obecná míra nezaměstnanosti v České republice v únoru poklesla na hodnotu 7,5%, přičemž se předpokládá, že trend zlepšování situace na pracovním trhu bude i nadále pokračovat. I přesto, že finanční situace není na území České republiky optimální, mírný růst či stagnace mezd společně s klesající mírou nezaměstnanosti alespoň z části popírá možnost, že by obyvatelé vlivem nedostatku finančních prostředků a za účelem tvorby úspor omezovali koupi sekundárních potřeb, mezi které se řadí i rostlinné produkty a zahradní výrobky společnosti (15).

Možnou změnou životního stylu, která může mít vliv na strukturu poptávky po rostlinných produktech a zahradnických potřebách, je částečné odklonění se od domácího pěstování plodin a „zahrádkaření“, jenž bylo zvykem v dřívějších letech. Lidé vlivem úspory času proto raději zahradní plochy zatravnují, či v lepším případě pro společnost, využívají pro tvorbu moderních rekreačních zahrad. Podnik by se tedy i nadále měl snažit aktivně oslovovat své současné cílové zákazníky - jedince nad 35 let, obyvatele důchodového věku, včetně velkoodběratelů a nikterak svoji prodejní strategii neomezovat, avšak ji pouze vhodně přizpůsobovat současné situaci na trhu.

V oblasti virtuálního prostředí za zmínku stojí fakt, že téměř 72% domácností ČR aktuálně vlastní internetové připojení, přičemž elektronické nakupování alespoň jedenkrát využilo 96% z nich. Samotný Jihomoravský kraj se řadí mezi oblasti s největším počtem uživatelů internetového připojení, což je pro společnost Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o. z hlediska budoucího vstupu do oblasti e-commerce pozitivní skutečnost a příležitost pro oslovení potenciálně širší klientely (15).

3.2.2 L – Legislativní faktory

Analyzovaná společnost musí dodržovat zákonné náležitosti a podmínky, jenž jsou stanovené legislativním systémem České republiky. Nejpodstatnější normy a regulace vztahující se na podnikatelské subjekty jsou následující:

- Zákon č. 89/2012 Sb., **občanský zákoník**; v platném znění (nový od 1. 1. 2014),
- Zákon č. 90/2012 Sb., **o obchodních korporacích**; v platném znění,
- Zákon č. 262/2006 Sb., **zákoník práce**; v platném znění,
- Zákon č. 563/1991 Sb., **o účetnictví**; v platném znění,
- Zákon č. 586/1992 Sb., **o daních z příjmů**; v platném znění,
- Zákon č. 235/2004 Sb., **o dani z přidané hodnoty**; v platném znění,
- Aj. (16).

Pro podnikání v internetovém prostředí je dále nutné, aby společnost dodržovala legislativní ustanovení a vyhlášky obsažené v tzv. Bílé knize o elektronickém obchodu, které výše zmíněné zákony doplňují. Naopak při sestavování obchodních podmínek budoucího elektronického obchodu, by společnost měla ve svém vlastním zájmu kupříkladu zohlednit právo tří týdenní záruční doby na rostlinný materiál plynoucí z par. 21. zákona 219/2003 Sb., jelikož zákazník nejenom informuje o stanovených obchodních podmínkách, ale také podniku poskytne jistou právní ochranu.

3.2.3 E – Ekonomické faktory

Vlivem doznívání ekonomické krize se HDP v 1. čtvrtletí meziročně zvýšil o 2,5%, čímž bylo dosaženo toho, že tuzemská ekonomika v tomto čtvrtletí vykazovala největší rostoucí trend za poslední tři sledované roky. Velkoodběratelé a maloodběratelé jsou proto vlivem poklesu nezaměstnanosti, nízké inflaci a díky celkovému zlepšení finanční situace, ochotni za zboží i služby více utrácet. Pro společnost tak může být růst tuzemské poptávky přínosem v podobě mírného navýšení tržeb, kterého lze dosáhnout, jak z běžného prodeje, tak z nově zavedeného elektronického obchodu, pokud ovšem bude navrhovaný projekt realizován (17).

3.2.4 P – Politické faktory

Současná vláda České republiky vykazuje ne příliš stabilní charakter, doprovázen poměrně nízkou podporu malých i středních podnikatelů. Časté změny v legislativě a vysoké byrokratické nároky mohou navíc pro podnik představovat jistá rizika. Společnost proto musí být schopna na možná nová ustanovení vhodně zareagovat formou systematického řízení svého strategického plánování.

3.2.5 T – Technologické faktory

Rozvíjející se technologie umožňují tuzemským podnikům neustále zdokonalovat prodejní možnosti a maximalizovat uspokojení svých zákazníků. V oblasti zemědělského průmyslu přináší moderní vývoj nesčetné možnosti. Jako příklad lze uvést trend moderního šlechtění rostlinných odrůd a semen zajišťující jejich delší trvanlivost a odolnost, společnosti ocenitelné právě při přepravě zboží k cílovému zákazníkovi.

Pro udržení konkurenceschopnosti je společností nutné dále sledovat i aktuální rozvoj v oblasti informačních technologií (IT) a internetového prostředí. Aktivní využívání elektronického obchodování, sociálních sítí a nových e-marketingových nástrojů je jistou příležitostí pro společnost, jak efektivně oslovovat své portfolio zákazníků.

3.2.6 E – Ekologické faktory

Ohleduplnost k životnímu prostředí a důraz na snižování ekologických stop činností podnikatelských subjektů je ze strany veřejnosti a státu stále více vyžadováno. Pro dobré vnímání corporate image, by společnost měla svými aktivitami a vzniklými odpady přistupovat k přírodnímu prostředí šetrně a jejich negativní dopad maximálně redukovat. Ekologická likvidace agrochemických odpadů, či používání chemických i přírodních hnojiv v souladu s příslušnou platnou legislativou, je proto pro společnost Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o. v daném odvětví více než žádoucí.

3.3 Externí analýza oborového okolí – Porterův model 5 - ti sil

Následující zpracování Porterova modelu identifikujícího pět konkurenčních sil, bezprostředně působících na společnost v externím oborovém okolí tzv. mikroprostředí, poslouží k analýze současné strategické pozice podnikatelského subjektu na trhu.

3.3.1 Vyjednávací síla odběratelů

Vzhledem k poměrně široké tržní konkurenci přinášející zákazníkům vysokou možnost volby, je pro společnost Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o. nezbytné, aby prodejní strategii přizpůsobovala co nejvhodněji svým cílovým odběratelům. Nabídkou produktů vyšší přidané hodnoty za konkurenčně přijatelné ceny, kvalifikovaným personálem, či poskytováním doplňkových služeb (výstavy, semináře, projektování zahrad) se společnost snaží maximálně uspokojovat potřeby zákazníků. Je vysoce pravděpodobné a hrozí zde riziko, že pokud by odběratelé nebyli s kvalitou dostatečně spokojeni, upřednostní při dalším nákupu nabídku konkurenčních podniků.

Z výše uvedeného lze tedy soudit, že vyjednávací vliv odběratelů je střední až vysoký.

3.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost nemá žádné významné dodavatele, na kterých by byla vzhledem ke své podnikatelské činnosti výrazně závislá. Strukturu prodejního sortimentu tak může zahradní centrum přizpůsobovat nejenom podle aktuálního vývoje tržní poptávky zákazníků, ale i dle cenových nabídek a kvalit jednotlivých dodavatelů.

Z tohoto důvodu je patrné, že dodavatelé sice disponují určitou vyjednávací silou, avšak chtějí-li, aby jejich výrobky byly společností odkupovány, musí prodejní strategii vhodně přizpůsobovat individuálním podmínkám svých odběratelů, například ve formě množstevních slev, nebo optimálního zásobování.

3.3.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

I přes poměrně nenáročné bariéry vstupu na trh z hlediska legislativních omezení, značky, či know-how, pěstitelské odvětví aktuálně nedisponuje žádnou lukrativní nabídkou, kvůli které by zájem potenciální konkurence výrazně sílil. Poměrně vysoká nasycenost trhu dále napovídá, že radikální vstup nových společností není v současné době očekáván. Z hlediska vybudování konkurenceschopného zahradního centra, navíc představují jistou bariéru vysoké kapitálové náklady, včetně lidských i časových zdrojů, potřebných pro podnikatelský start-up, což okruh vstupních zájemců výrazně úží.

Hrozbu vstupu nových konkurentů lze proto z tohoto pohledu celkově vyhodnotit, jako nízkou až středně rizikovou.

3.3.4 Hrozba substitutů

Vzhledem k tomu, že pěstované i nabízené výrobky společnosti představují standardizovaný a ne příliš diferenciovaný produkt, výběrové pole substitutů je na tomto trhu široké. Možnými zástupci tak mohou být jakékoliv dřeviny, rostliny, zahradní náčiní a potřeby shodné, případně cenově i kvalitativně přijatelnější kategorie.

Velikost hrozby substitutů společnosti je tedy možno označit za střední až vysokou.

3.3.5 Rivalita mezi konkurenty

Trh zahradních potřeb a rostlinných produktů je v České republice celkově hojně rozšířen. Při pohledu na velikost střetu tržních subjektů v okresech Brno-město a Brno-venkov, bylo analyzováno, že společnost aktuálně čelí okolo 220 - ti konkurenčním subjektům.

Do seznamu úhlavních konkurentů lze řadit nejenom veškerá specializovaná garden centra většího a menšího rozsahu, ale i tzv. „Hobbymarkety“, které sice často nenabízejí zákazníkovi zboží takové kvality a výběru, ale svým jménem doprovázeným cílenější marketingovou propagací jsou u odběratelů ve větším podvědomí.

Jak vyplývá i z předchozích podkapitol, zákazník při prodeji upřednostňuje spíše prodejnu, kterou dobře zná, nežli konkrétní značku standardizovaných produktů. Společnost se proto snaží soupeřit se svými protivníky konkurenční cenovou politikou, vlastním pěstováním produktů, profesionálním personálem a využitím možnosti prosadit se pomocí elektronického obchodu nejen v okolí města Brna, ale i mimo něj.

Z hlediska geografické polohy, ceny, podobnosti rozsahu nabízeného sortimentu a umístění podniků na stránce výsledků, neboli SERP (Search Engine Results Page), zobrazenou internetovým vyhledávačem Google, jsou v následující **tabulce č. 5** uvedeni konkurenti, pravděpodobně nejvíce ohrožující tržní pozici analyzovaného podnikatelského subjektu. Nutno ovšem říci, že v případě vstupu do oblasti elektronického obchodování se spektrum potenciálních konkurentů pravděpodobně rozšíří i o společnosti ze vzdálenějšího okolí.

Tabulka č. 5: Přehled současných klíčových konkurentů společnosti. Zdroj (Vlastní)

Společnost	Rozsah sortimentu	Vlastní výroba rostlin	Poloha; Vzdálenost [Km]	E-obchod	Konkurenční síla
Zahradnictví U Mašků	Shodný	Ano	Brno; 6	Ne	Vysoká
Zahradnictví Hortis	Shodný	Ano	Brno; 12	Ano	Vysoká
Zahradnictví Kuřim	Shodný	Ano	Kuřim; 9	Ne	Střední
Uni Hobby - hyper market	Nižší	Ne	Brno; 0,9	Ano	Střední
Brabec zahradnické centrum	Shodný	Ano	Modřice; 15	Ne	Střední
Zahradnictví Brno	Nižší	Ano	Moravany; 13	Ano	Nízká

3.4 Interní analýza okolí – Model 7S

Následující užití Mc Kinsey tzv. „7S modelu“ poslouží pro identifikaci kritických faktorů úspěchu (critical success factors, CSF), podmiňující úspěch společnosti při budoucí realizaci elektronického obchodu (6). Potřebné informace k vypracování modelu, byly získány návštěvou garden centra v Brně – Komíně a osobní konzultací s asistentkou jednatele, p. Cihlářovou.

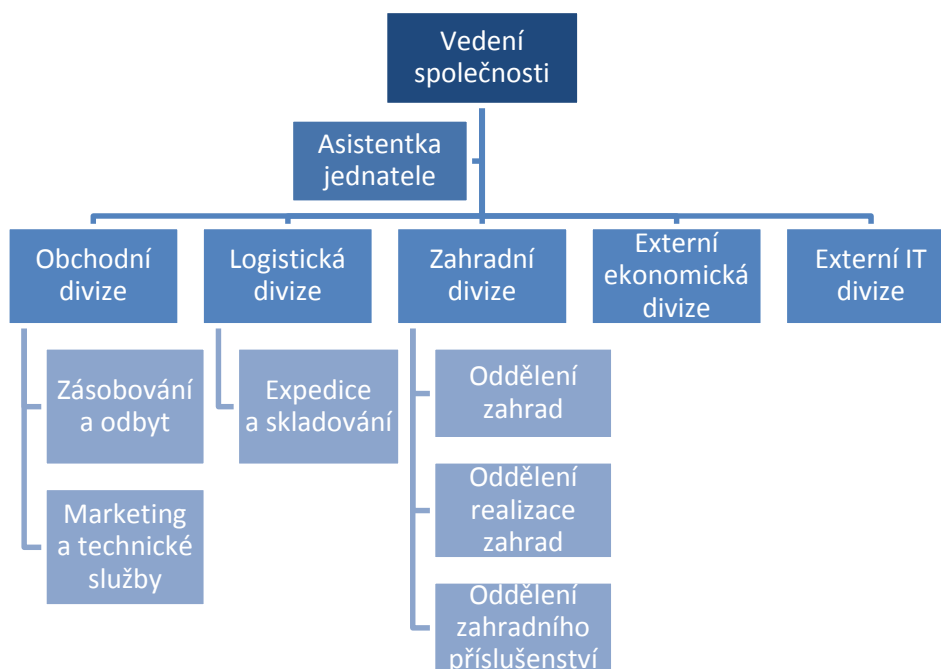
3.4.1 Strategie (Strategy)

Podniková, neboli corporate strategie společnosti spočívá v poskytování profesionálního přístupu a nadstandartních produktů s cílem maximalizace uspokojení potřeb zákazníků a jejich přiměření k opětovnému navštívení zahradního centra. Dílčí strategií společnosti je dále samotná snaha o rozšíření jména a dobré pověsti mezi potenciální zákazníky, za účelem možného nárůstu poptávky, doprovázenou růstem celkových zisků. Funkční strategií marketingového oddělení poté aktuálně představuje využití nových e-marketingových nástrojů určených pro posílení konkurenčního postavení.

3.4.2 Organizační struktura (Structure)

Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o. aktuálně pro rok 2015 zaměstnává celkem 14 stálých zaměstnanců. Během sezónních prací dle potřeby navíc zaměstnává pomocnou sílu na DOPP, v podobě brigádníků. Z hlediska typologie se jedná o centralizovanou organizační strukturu, v jejímž čele stojí jednatel Ing. Pavel Kutílek s hlavními rozhodovacími pravomocemi. Tomuto jednateli jsou poté podřízeni vedoucí pracovníci jednotlivých interních podnikových divizí (obchodní, logistická a zahradní) nesoucí za jejich správné fungování určitou odpovědnost.

Pro úsporu nákladů a zjednodušení podnikových procesů společnost využívá služeb externí ekonomické divize. Ta dle podkladů vede účetnictví a mzdovou agendu subjektu. Externí IT divize realizovala a současně i dohlíží na správu internetových stránek společnosti. Předpokládá se, že implementace optimalizovaného elektronického obchodu bude s největší částí v kompetenci právě této divize.



Obrázek č. 8: Organizační struktura společnosti Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o. Zdroj (Vlastní)

3.4.3 Styl řízení (Style)

Společnost je malým podnikem, ve kterém vládne spíše demokratický styl řízení. Každá z interních divizí je spravována svým vedoucím, kteří jsou podřízeni vedení společnosti. To vykonává dohled nad správným fungováním firemních procesů a uděluje jednotlivým vedoucím podněty pro činnost jejich pracovišť. Převládá obousměrná komunikace, zaměstnanci mají možnost vyjádření názoru a podílení se na věcném řešení problémů. Konečné rozhodnutí je ovšem v plné kompetenci vrchního vedení.

3.4.4 Spolupracovníci (Staff)

Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o. zaměstnává mezi své stálé zaměstnance pouze schopnou pracovní sílu s dlouholetou praxí. Všichni pracovníci mají výborný přehled o celém sortimentu a jsou dostatečně schopni plnit přání zákazníků. Jelikož se jedná o podnik malého rozsahu, zaměstnanci se dobře znají a panují mezi nimi kladné interpersonální vztahy. I přesto, že jsou ovlivňováni poměrně stabilní podnikovou kulturou, nejsou pracovníci ze strany vedení příliš motivováni a jejich loajlnost není také nikterak budována, například přiměřeným ohodnocením dle kvality vykonané práce.

3.4.5 Sdílené hodnoty (Shared vision)

Být podnikem s dlouholetou tradicí, který díky svým schopnostem, neustále umožňuje odběratelům poskytnout zboží a služby vysokých kvalit. Být zákazníkům na blízku a snažit se jim oproti konkurenci více přiblížit kupříkladu prostřednictvím pořádání sezónních výstav, slavností a internetové komunikace. Tyto sdílené hodnoty jsou základem podnikové kultury a pracovníci své chování ať už vědomě či nevědomě následně revidují takovým způsobem, který „vize“ pomáhá naplňovat.

3.4.6 Schopnosti (Skills)

Společnost Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o. se pohybuje na trhu již téměř 23 let. Díky dlouholetým zkušenostem vlastní zavedený fungující systém řešení požadavků odběratelů a má dobře zanalyzované změny poptávky po jednotlivých druzích zboží v jednotlivých ročních obdobích. Jedná se o stabilní garden centrum, které si na rozdíl od velkoobchodních Hobby marketů rostlinné produkty nedovází, ale vyniká dovednostmi osobní produkce. Přínosem pro navrhovaný projekt je také fakt, že společnost dlouhodobě spolupracuje s odbornou externí IT společností.

3.4.7 Informační systémy (Systems)

Jelikož informační systémy mají na celkový životní cyklus projektu, včetně dosažení požadovaného záměru i cíle významný vliv, bude jejich detailnější analýza z hlediska IS/ICT (Information System/Information and Communication Technology) uskutečněna v následující kapitole.

3.5 Současná situace IS / ICT

Podniková lokální síť tzv. LAN (Local Area Network) se skládá ze souvislého celku několika aktivních a pasivních prvků, pomocí kterého společnost uskutečňuje interní sdílení dat jednotlivých oddělení. Internet společnosti je zprostředkován placeným ISP (Internet Service Provider) a zaveden pomocí přípojky do modemu umístěného v obchodní divizi. V kanceláři asistentky jednatele se navíc nachází Wifi router značky TP-link umožňující komplexní bezdrátové rozšíření signálu po celém areálu prodejny. Další aktivní prvky počítačové sítě, vzájemně propojené strukturovanou kabeláží, tvoří:

- **Hardware:**

Co se týče hardwarové vybavenosti, společnost disponuje **třemi stolními počítači**, situovanými v obchodním a asistenčním oddělení a jedním přenosným notebookem. Dále jednou tiskárnou a dvěma pokladnami, umístěnými přímo u vchodu do prodejny. Veškeré hardwarové komponenty jsou z hlediska implementace budoucího elektronického obchodu dostačující a neměly by nikterak ohrozit implementační proces.

- **Software:**

I přes odlišnost hardwarových počítačových parametrů, z hlediska softwarové vybavenosti je na stolních počítačích nainstalován operační systém **Windows XP Professional** a notebook pracuje na operačním systému Windows 7. Veškeré počítačové vybavení včetně notebooku dále disponuje kancelářským softwarem verze **MS office 2013**, který byl zakoupen během minulého roku 2014. Mezi dílčí softwarové komponenty lze na závěr zmínit internetové prohlížeče Internet Explorer, Google Chrome a Mozilla Firefox, či antivirový software ESET Smart Security 7.

Pro zpracovávání podnikové agendy a komplexní integraci veškerých dat i procesů, společnost vlastní ekonomický **ERP systém typu Helios red** od producenta Assec Solutions, a.s. Tento systém bude nutné integrovat i s budoucím elektronickým obchodem. Mezi ERP moduly, které jsou využívány obchodní divizí, patří: moduly pro nákup a prodej, fakturaci a skladovou evidenci. Data z modulů účetnictví, daňové evidence, aj. jsou předávána v pravidelných intervalech externí účetní divizi, kde jsou náležitě zpracovávána a následně zasílána zpět jednatelem společnosti.

- **Internetová prezentace:**

Dosavadní internetové stránky společnosti Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o. fungují na pronajímaném serveru - **webhostingu** od firmy **PIPNI s.r.o. typu PROFI** s diskovým prostorem 22 GB (místo pro web 20 GB + velikost databáze 2 GB). Tento webhosting stojí společnost ročně **1450 Kč včetně DPH**. Předpokládá se, že pokud podnik bude nadále chtít využívat těchto služeb i při plánovaném provozu elektronického obchodu, měla by být považována velikost diskového prostoru za dostačující.

Doména 2. řádu, zajištěná opět firmou **PIPNI s.r.o.** za **169 Kč včetně DPH/rok**, je společností registrována již od 26. října 2007. Vzhledem k lehké zapamatovatelnosti doménového jména (ctyrlistek-centrum.cz) a dlouhodobé funkčnosti, díky které získává doména v rámci SEO u vyhledávačů na důvěře, je její využití optimální i pro budoucí fungování e-obchodu. Přeregistrace by v tomto případě byla neefektivní a bezúčelná.

Při pohledu na celkové zhodnocení internetových stránek, dle proběhnutého testování ze dne 26. března 2015, byla pomocí analytických nástrojů na www.seo-servis.cz, identifikována síla webu hodnotou 31%. Jak i samotné číslo vypovídá, současná webová prezentace i přes poměrně uspokojivý SEO servis (ohodnocen: 84%), obsahuje mnoho klíčových nedostatků, které je nutné pro úspěšnost elektronického podnikání eliminovat.

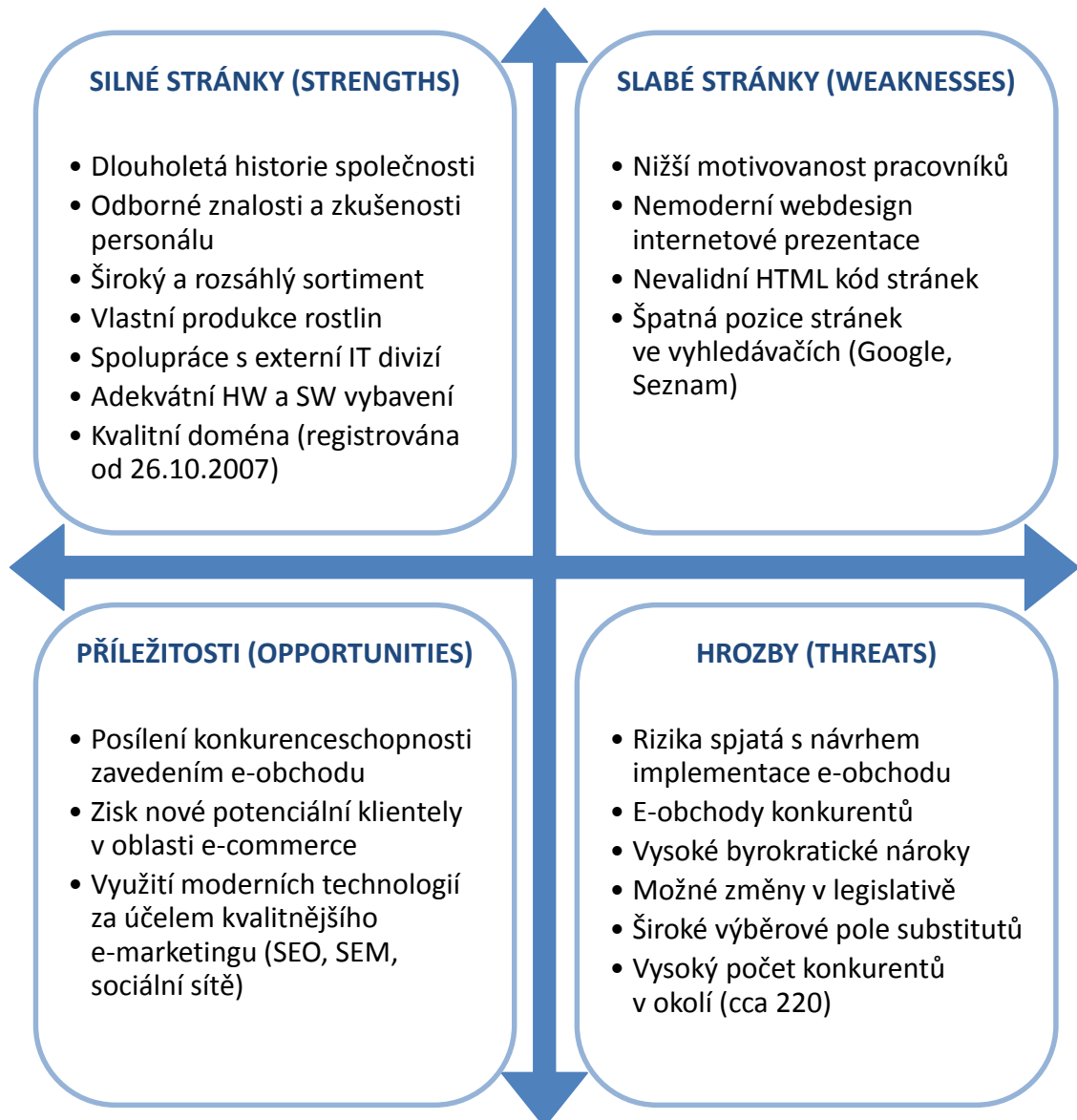
Mezi zásadní rizikové faktory internetové prezentace lze uvést:

- Zastaralý a neatraktivní webdesign,
- Stránky nejsou validní z hlediska jazyka XHTML 0.1 Transitional (11 html chyb),
- Nízký počet zpětných odkazů (1940 external backlinks ze 166 odkazujících domén),
- Malá důvěryhodnost webových stránek ze strany fulltextových vyhledávačů Seznam a Google způsobující jejich nízké ohodnocení (S-rank - hodnocen 3/10 a Google Pagerank - hodnocen 1/10) a tím i špatné umístění webu na SERP,
- Slabá interakce se sociálními servery Facebook, Google +, aj. (hodnocena 2/10).

Návrh projektu tedy nepředstavuje pouze zavedení elektronického obchodu na aktuálně využívané stránky, ale zahrnuje také komplexní renovaci webových stránek, včetně posílení e-marketingové strategie společnosti Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o.

3.6 SWOT analýza – Syntéza analýz

Analytickou část diplomové práce uzavírá metoda SWOT shrnující silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby, identifikované z předešlých externích a interních analýz studie příležitosti (**Opportunity Study**). Klíčové faktory ovlivňující strategické rozhodnutí, zda zamýšlený návrh projektu implementace elektronického obchodu navrhnout a uskutečnit, tak ve formě matice shrnuje následující **obrázek č. 9**.



Obrázek č. 9: Výsledná SWOT analýza společnosti. Zdroj (Vlastní)

Závěr: Návrh projektu implementace elektronického obchodu je vhodné uskutečnit.

4 NÁVRH ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Obsah návrhové části diplomové práce spočívá v realizaci návrhu projektu implementace nového elektronického obchodu společnosti Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o. Jak již bylo řečeno v úvodu práce, k využití metod projektového řízení bylo přistoupeno především z důvodu jistoty dosažení definovaných SMART cílů a možnosti získání celkové kontroly nad průběhem budoucí realizací projektu. Součástí návrhu tedy bude nejenom určení časové, zdrojové a nákladové náročnosti projektu, ale i identifikace možných rizik a vyhodnocení celkových přínosů, které se s projektem pojí.

Při sestavování návrhu bylo využito nástrojů a metodik projektového managementu části teoretické, které společně s poznatky a analytickými východiskys z příležitostní strategie povedou k co nejefektivnějšímu dosahování stanoveného cíle – **úspěšnou implementaci optimalizovaného elektronického obchodu a zajištění komplexní integrace řešení do procesů společnosti.**

4.1 Charakteristika projektu

Společnost se jménem jednatele, který je i samotným zadavatelem projektu, rozhodla pro rozšíření a inovaci svých stávajících webových stránek o **nový internetový obchod tzv. řešení na míru.** I přesto, že toto řešení přináší mnoho výhod např. v podobě originálního designu, profesionálního zpracování a přístupu dodavatelského jednání, značným nedostatkem je poměrně vysoká implementační časová a finanční nákladovost.

K docílení optimálního zavedení a maximální funkčnosti e-obchodu, zohledňuje plán projektu i cíle dílčí – **Integraci navrženého řešení s podnikovým ERP systémem Helios red a posílení e-marketingových komunikačních nástrojů v oblasti e-commerce.**

Klíčovým dodavatelem neboli realizátorem řešení elektronického obchodu byla zvolena externí IT divize, s kterou společnost dlouhodobě spolupracuje v rámci provozuschopnosti dosavadních internetových stránek.

Jedná se o přímého účastníka projektu, který jako celek bude smluvně vázán k úkonům nutným k realizaci požadovaného řešení. Celková úhrada za odvedenou práci, bude dodavateli fakturována dle smluvní dohody, a to po úspěšné realizaci požadovaného řešení.

Elektronický obchod bude zákazníkům umožňovat získání lepšího přehledu nabízeného zboží a jeho případné pořízení s možností osobního doručení v okolí města Brna a okolí. Společnosti naopak umožní zahájit činnost obchodování ve formě B2C e-commerce, s hlavním přínosem navýšení konkurenceschopnosti, tržeb i růstem potenciální klientely. Veškeré přínosy a definované SMART cíle projektu budou blíže definovány a plynou z nadcházejících částí projektu – konkrétněji identifikační listiny a logického rámce.

4.2 Základní požadavky projektu

Základní požadavky projektu implementace elektronického obchodu ze strany jednatele společnosti (zadavatele) jsou následující:

- Maximální **naplnění SMART cílů** projektu
(viz *Identifikační listina a logický rámec projektu*),
- Ukončení úspěšného projektu nejpozději **do konce listopadu 2015**,
- Nepřekročení maximální výše předpokládaného rozpočtu projektu – **150 000 Kč**,
- Zaručení požadované funkčnosti dodržením zadání při zpracování e-obchodu,
- Propojení e-obchodu s ERP systémem Helios red, podpora importu a exportu dat pomocí XML formátu,
- Nastavení automatizovaného přenosu dat mezi ERP systémem a e-obchodem,
- Optimalizaci SEO, včetně zavedení nové e-marketingové propagace,
- Dodavatelské zprostředkování kvalifikovaného zaškolení klíčových uživatelů,
- Zajištění technické podpory a po-realizačního servisu ze strany dodavatele.

4.3 Zainterесované strany

Následující **tabulka č. 6** zobrazuje očekávání jednotlivých primárních i sekundárních zainterесovaných stran, včetně jejich dopadu na projekt. Implementace elektronického obchodu, kterou realizace projektu přináší, ovlivňuje výhradně interní oblasti společnosti a s nimi spjaté primární zainterесované strany. Vzhledem k faktu, že sekundární zájmové skupiny projektu představují pouze potenciální konkurenti společnosti, jakékoliv pozitivní, či negativní vlivy projektu na jiné sekundární stakeholders by z tohoto pohledu měli být minimální.

Tabulka č. 6: Přehled zainterесovaných stran projektu. Zdroj (Vlastní)

Zájmová skupina	Očekávání	Dopad +/-	Priorita *
Primární zainterесovaná skupina			
Vlastník	<ul style="list-style-type: none"> • Navýšení konkurenceschopnosti a tržeb • Rozšíření potenciální klientely • Posílení image společnosti 	+	5
Projektový tým	<ul style="list-style-type: none"> • Možnost osobního rozvoje, získání zkušeností • Zodpovědnost za úspěšnost projektu 	+	5
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> • Nefinanční benefity (posílení image spol.) • V případě rentability projektu, růst mezd • Optimalizace podnikových procesů 	+/-	3
Dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> • Viditelnost a prezentace svých produktů • Posílení konkurenčního postavení 	+	4
Zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> • Globálnost a přístupnost • Komfort a úspora času při nakupování • Dostupnost aktuálních informací • Nižší ceny, slevy a bonusy 	+	4
Obchodní partneři	<ul style="list-style-type: none"> • Dostání se více do zákaznického podvědomí • Efektivnější marketingová prezentace 	+	2
Sekundární zainterесovaná skupina			
Konkurence	<ul style="list-style-type: none"> • Zájem o neúspěšnost projektu • Neefektivnost dosažených výsledků 	-	1

*Hodnotící interval stanoven na 1-5, kdy 5 představuje nejvyšší možnou prioritu skupiny.

4.4 Identifikační (zakládací) listina projektu

Název projektu: Elektronický obchod Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o.
Vlastník projektu: Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o.
Cíl projektu: Implementace optimalizovaného elektronického obchodu.
Účel projektu: Rozšíření obchodu do virtuálního prostředí, za účelem navýšení konkurenceschopnosti, doprovázenou nárůstem počtu zákazníků a % navýšením tržeb společnosti.

Plánovaný termín zahájení: srpen 2015
Plánovaný termín dokončení: listopad 2015
Plánované celkové náklady: 150 000 Kč

Projektový tým:

1. Projektový manažer – asistentka jednatele
2. Zadavatel – jednatel společnosti a vlastník produktu
3. Hlavní účetní
4. Pracovník IT – zaměstnanec marketingu a technických služeb

Tabulka č. 7: Časový rámeček projektu. Zdroj (Vlastní)

Časový rámeček projektu		
Název milníku		Termín:
MS 1	Zahájení projektu	10. 08. 2015
MS 2	Projektový tým sestaven	20. 08. 2015
MS 3	Systemový a grafický návrh vytvořen	23. 09. 2015
MS 4	Integrace e-obchodu s ERP systémem dokončena	09. 10. 2015
MS 5	Návrh a realizace e-obchodu dokončena	03. 11. 2015
MS 6	E-marketingová propagace uskutečněna	12. 11. 2015
MS 7	Ukončení projektu	25. 11. 2015

4.5 Logický rámec projektu (LR, logframe)

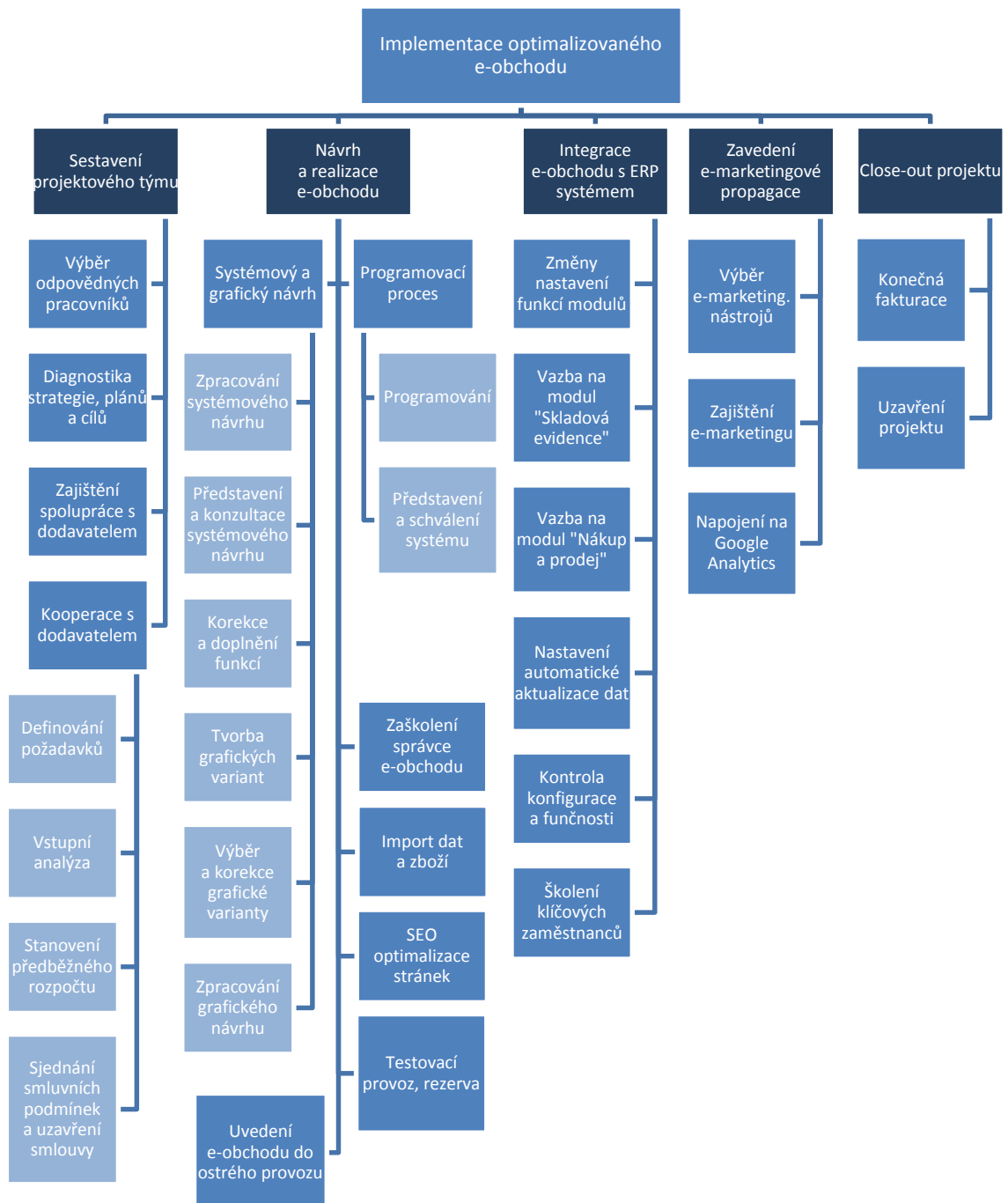
Tabulka č. 8: Logický rámec (LR, logframe) projektu. Zdroj (Vlastní)

	Popis	OOU	Způsob ověření	Předpoklady
Záměr	1. Posílení konkurenčního postavení a rozšíření zákaznické klientely	1.1. Navýšení tržeb oproti roku 2013 1.2. Nárůst počtu objednávek 1.3. Zisk nových zákazníků	1.1. Výsledky výkazů účetní závěrky 1.2. Počet objednávek a záznamů v podnikovém ERP systému	–
Cíl	1. Úspěšná implementace optimalizovaného e-obchodu společnosti	1. Plně funkční integrovaný systém s nulovým počtem kritických chyb v max. výši 150 000 Kč	1. Záznamy monitorování a testování 2. Statistika projektu	1. Finanční stabilita podniku / <i>nehrozí deficit finančních prostředků</i> 2. Kvalitní dodavatel / <i>nehrozí nedodržení podnikových požadavků řešení</i>
Konkrétní výstupy	1. Sestavení projektového týmu	Kompletnost projektového týmu, potvrzení spolupráce od dodavatele <i>Termín: 20. 8. 15</i>	Dodavatelská smlouva, podpisový souhlas zaměstnanců.	Oboustranný souhlas ke kooperaci / <i>odmítnutí nabídky dodavatelem</i>
	2. Návrh a realizace e-obchodu	Funkční e-obchod v hodnotě 69 200 Kč <i>Termín: 03. 11. 15</i>	Přijaté faktury, Záznam v účetnictví, Testové výsledky	Kvalifikovanost dodavatele / <i>nefunkčnost e-obchodu</i>
	3. Integrace e-obchodu s ERP systémem	Integrovaný systém v hodnotě 4 000 Kč <i>Termín: 9. 10. 15</i>	Přijaté faktury, Záznam v účetnictví, Testové výsledky	Bezchybná úprava funkcí a napojení modulů / <i>nespolehlivost integrovaného systém</i>
	4. Zavedení e-marketingové propagace	Posun webu na vyšší pozici SERP, e-marketing v hodnotě 10 000 Kč <i>Termín: 12. 11. 15</i>	Google Analytics, Přijatá faktura, Záznam v účetnictví	Identifikace účinných e-marketingový plán/ <i>nevhodný a neúspěšný e-marketing</i>

Klíčové činnosti	1.1. Výběr odpovědných pracovníků	2 zaměstnanci	Trvání: 1 den 10. 8. - 10. 8. 15	Dostatek lidských zdrojů
	1.2. Kooperace s dodavatelem	Dodavatel, 4 zam. Analýza: 1 200 Kč	Trvání: 7 dní 12. 8. - 20. 8. 15	Dostupnost a profesionalita dodavatele
	1.3. Sjednání smluvních podmínek a uzavření smlouvy	Dodavatel, 2 zam.	Trvání: 1 den 20. 8. - 20. 8. 15	Zanesení požadavků a smluvních podmínek obou stran
	2.1. Systémový a grafický návrh	Dodavatel, 2 zam. Systémový návrh: 5 000 Kč Design: 12 000 Kč	Trvání: 24 dnů 21. 8. - 23. 9. 15	Bezchybnost navrženého řešení
	2.2. Programovací proces	Dodavatel, 2 zam. Programování: 28 000 Kč	Trvání: 14 dní 24. 9. - 13. 10. 15	Bezchybnost naprogramovaného řešení
	2.3. Zaškolení správce e-obchodu	Dodavatel, 2 zam. Školení: 4 000 Kč	Trvání: 2 dny 14. 10. - 15. 10. 15	Časová dostupnost správce e-obchodu
	2.4. Import dat/zboží a SEO stránek	Dodavatel, 1 zam. SEO: 3 000 Kč	Trvání: 6 dní 16. 10. - 23. 10. 15	Schopnosti zaměstnance provádět import dat
	2.5. Testovací provoz	Dodavatel, 3 zam.	Trvání: 6 dní 26. 10. - 2. 11. 15	Zkušenost dodavatele (testera)
	3.1. Nastavení komunikace systémů	Dodavatel, 1 zam.	Trvání: 7 dní 24. 9. - 2. 10. 15	Přístup dodavatele ke správě podnikového systému
	3.2. Kontrola konfigurace a funkčnosti	Dodavatel, 3 zam. Integrace s ERP: 4 000 Kč	Trvání: 3 dny 5. 10. - 7. 10. 15	Zkušenost dodavatele (testera), nezamlčování chybovosti systémů
	3.3. Školení klíčových zaměstnanců	Dodavatel, 3 zam. Školení: 2 000 Kč	Trvání: 2 dny 8. 10. - 9. 10. 15	Časová dostupnost zaměstnanců
	3.4. Výběr e-marketingových nástrojů	Dodavatel, 3 zam.	Trvání: 2 dny 4. 11. - 5. 11. 15	Přehled o možnostech e-marketingových nástrojů
	3.5. Zajištění e-marketingu	Dodavatel, 2 zam. E-marketing: 5 000 Kč	Trvání: 4 dny 6. 11. - 11. 11. 15	Dostatek finančních prostředků, souhlas jednatele spol.

4.6 WBS (Work Breakdown Structure)

Pro přehlednější definování celkového rozsahu projektu, veškerých jeho dílčích činností a cílů, byl projekt dekomponován za pomoci užití techniky **WBS (Word Breakdown Structure)**, dle filozofie TOP – DOWN (odshora – dolů), na **čtyři základní úrovně**.



Obrázek č. 10: WBS (Work Breakdown Structure) projektu. Zdroj (Vlastní)

4.7 Časové plánování projektu

Časový plán projektu navazuje na předešlé zpracované metody projektového řízení – identifikační listinu, logický rámeček a strukturu WBS diagramu. Aktivita z hierarchické struktury WBS budou nyní detailněji specifikovány a za pomoci softwarové podpory **MS Project 2010** seřazeny dle časové posloupnosti v podobě **Ganttova diagramu**. Každá činnost bude charakterizována, doplněna o odhad její doby trvání a vazebně provázána s ostatními předchůdci i následníky. Nebude opomenuto i na identifikování kritické cesty projektu.

4.7.1 Identifikace činností a výstupů

WBS 1.1 - Sestavení projektového týmu

WBS 1.2 - Návrh a realizace e-obchodu

WBS 1.3 - Integrace e-obchodu s ERP systémem

WBS 1.4 - Zavedení e-marketingové propagace

WBS 1.5 - Close-out projektu

- **WBS 1.1 – Sestavení projektového týmu**

První fáze projektu zahrnuje **uskutečnění výběrového řízení** odpovědných pracovníků zadavatelské společnosti, kteří budou náležitě obeznámeni s nadcházející situací, volenou strategií a podnikovými cíli v oblasti elektronického obchodování (1 den). Po vzájemné konzultaci a odsouhlasení, delegovaný projektový manažer kontaktuje externí divizi, budoucího dodavatele řešení, nastíní základní představy a po potvrzení účasti externí divize, zajistí osobní setkání k bližšímu projednání vzájemné spolupráce (1 den).

Během **osobního setkání** dojde ze strany zadavatelské společnosti k definování požadavků (2 dny), souběžně se vstupní analýzou realizace řešení (4 dny). Dodavatel bude blíže obeznámen, jaké výsledné výstupy jsou očekávány, pro koho bude e-obchod

primárně určen, či jakým způsobem má dojít k integraci e-obchodu do podnikových procesů. Veškeré klíčové informace analyzuje, zkonzultuje se zadavatelem a navrhne koncept optimálního technického řešení, včetně stanovení jeho předběžné finanční náročnosti (2 dny). Závěrem dojde mezi zainteresovanými stranami ke sjednání a uzavření smluvních podmínek ustanovujících například i termíny úhrad za odvedenou práci a soupisu řádných servisních smluv pro případ možných komplikací – tzv. Service Level Agreements (SLA) (1 den).

Časový odhad: 9 pracovních dnů

- **WBS 1.2 – Návrh a realizace e-obchodu**

Druhá fáze obsahuje kompletní návrh a realizaci e-obchodu dle požadavků společnosti. Ze získaných informací vstupní analýzy, dodavatel nejprve zahájí **zpracování systémového návrhu** neboli informační architektury celé webové prezentace (5 dní). Dojde k navržení systémových funkcí řešení a bude vytvořena struktura webu včetně wireframe nákrešů pro optimální rozmístění funkčních prvků a textového i grafického obsahu stránek. Funkční návrh systému bude představen členům projektového týmu (2 dny) a v případě potřeby upraven dle vznesených připomínek (2 dny).

Na realizaci systémového návrhu se váže **tvorba grafické prezentace** obsahu stránek. Dodavatel zpracuje v návaznosti na informační architekturu možné grafické varianty, a to tak, aby náležitě odráželi zacílení webu a identitu společnosti (9 dní). Vyhotovené grafické návrhy budou opět prezentovány zadavateli projektu, který si zvolí jednu z variant a doplní ji o vlastní připomínky (2 dny). Dodavatel poté aplikuje námitky do vybrané varianty a zpracuje finální grafický návrh stránek (8 dní).

Jestliže je systémový a grafický návrh vytvořen, zahajuje se **proces programování** (12 dní). V rámci něj se provádí validní HTML, CSS kódování stránek, programování v jazyku JavaScript aj. Dochází k implementaci SQL databáze a funkčního jádra elektronického obchodu, které je dále modifikováno dle požadavků zadavatele o přídatné moduly. Jakmile bude webová prezentace s elektronickým obchodem dokončena, schválí se představený finální systém vybranými členy projektového týmu (2 dny).

Dodavatel provede **zaškolení správce systému** (Pracovníka IT), tak aby byl dostatečně kvalifikován pro správu obsahu webových stránek i elektronického obchodu (2 dny). Tento pracovník následně provádí **import dat** z ERP systému do prostředí elektronického obchodu, a pakliže to bude nutné, doplní jej o dodatečné chybějící informace (grafické znázornění, parametrické popisky, aj.) (5 dní). Ve shodném časovém intervalu dodavatel v rámci **SEO optimalizace** obsah postupně obohatí o klíčová slova a pomocí copywritingu zajistí jeho vyšší zajímavost a smysluplnost, jak pro potenciální návštěvníky, tak pro čtecí roboty webových prohlížečů (6 dní).

Integrovaný systém je již v tomto okamžiku plně funkční, ale pro zajištění nulového počtu kritických chyb bude nejprve spuštěn na zkušební doméně a serveru dodavatele. Zde se provede **testování e-obchodu**, a pakliže se neobjeví žádné funkční nedostatky, nasadí se na původní webhosting a doménu od poskytovatele PIPINI s.r.o. (6 dnů). Po této fázi může být již zahájen **ostrý provoz** (1 den).

Časový odhad: 53 pracovních dnů

- **WBS 1.3 – Integrace e-obchodu s ERP systémem**

Na implementaci a nastavení funkčního jádra e-obchodu, navazuje i jeho samotné propojení s ERP systémem společnosti – Helios red. Komunikace a výměna dat mezi těmito systémy bude probíhat přes standardní rozhraní XML. Pro komplexní integraci proto budou nejprve dodavatelem a pověřeným zaměstnancem **upravovány modulové funkce ERP** (tvorba individuálního ceníku položek pro e-obchod, doplnění skladových karet produktů o potřebné údaje pro e-obchod, aj.) (4 dny).

Po ukončení úprav dojde ze strany dodavatele k vazebnímu **propojení funkčního systému s moduly ERP**, konkrétněji moduly „Skladová evidence“ a „Nákup & prodej“ (2 dny), nebude opomenuto i na nastavení automatizovaného souborového přenosu dat (1 den). Pokud v intervalu 3 dnů nedojde v systémové konfiguraci a funkčnosti k identifikaci chyb, zahájí se proces **školení zaměstnanců** společnosti, jenž budou systémy využívat při své každodenní pracovní náplni a činnostech (2 dny).

Časový odhad: 12 pracovních dnů

- **WBS 1.4 – Zavedení e-marketingové propagace**

Jestliže je elektronický obchod plně funkční, je nutné jej dostat do podvědomí stávajících i potenciálních zákazníků. K docílení vyššího zviditelnění a návštěvnosti nežli u stránek konkurenčních je nutné zajistit vhodný výběr (2 dny), nastavení a užití e-marketingových nástrojů (4 dny). Pracovníkem IT tak bude kupříkladu zprostředkován linkbuilding a zápis společnosti do neplacených katalogů zboží. Na sociálních sítích dále aktualizuje data Facebookového profilu „Čtyřlístek Zahradní centrum“ a Google+. Tyto e-marketingové kanály na závěr rozšíří o nově vytvořený Youtube kanál, sloužící pro audiovizuální prezentaci produktů a služeb.

Dodavatel v rámci vyhrazených kapitálových možností zadavatele uskuteční přenos produktů pomocí XML feeds do vybraných agregátorů zboží, vytvoří cílené PPC (Pay-Per-Click) kampaně a v poslední fázi bezplatně napojí stránky na monitorovací nástroj Google Analytics k získání přehledu o efektivitě elektronického obchodu (1 den).

Časový odhad: 7 pracovních dnů

- **WBS 1.5 – Close-out projektu**

Závěrem projektu implementace optimalizovaného elektronického obchodu dochází k vyhotovení celkové fakturace dodavatelských nákladů, na jejíž splacení je pro společnost vyhrazeno 6 pracovních dnů. Po proplacení faktury je projekt považován za ukončený a nastává fáze zpracování závěrečné zprávy vyhodnocující jeho celkovou úspěšnost (3 dny).

Ekonomický přínos a přínos v podobě nárůstu počtu potenciální klientely bude možno kvantifikovat až po určité době provozu elektronického obchodování, a to z výsledků výkazů účetní závěrky a počtu vytvořených objednávek v podnikovém ERP systému.

Časový odhad: 9 pracovních dnů

4.7.2 Časový harmonogram činností

Souhrnný přehled veškerých dílčích činností a milníků, tvořící časový harmonogram projektu implementace optimalizovaného elektronického obchodu zachycuje **obrázek č. 11**.

	Kód WBS	Pc	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
1	1.0		IMPLEMENTACE OPTIMALIZOVANÉHO E-OBCHODU	78 dny	10.8. 15	25.11. 15	
2	MS 1		Zahájení projektu	0 dny	10.8. 15	10.8. 15	
3	1.1.		Sestavení projektového týmu	9 dny	10.8. 15	20.8. 15	
4	1.1.1	1	Výběr odpovědných pracovníků	1 den	10.8. 15	10.8. 15	2
5	1.1.2	2	Diagnostika strategie, plánů a cílů	1 den	10.8. 15	10.8. 15	2
6	1.1.3	3	Zajištění spolupráce s dodavatelem	1 den	11.8. 15	11.8. 15	5;4
7	1.1.4		Kooperace s dodavatelem	7 dny	12.8. 15	20.8. 15	
8	1.1.4.1	4	Definování požadavků	2 dny	12.8. 15	13.8. 15	6
9	1.1.4.2	5	Vstupní analýza	4 dny	12.8. 15	17.8. 15	8SS
10	1.1.4.3	6	Stanovení předběžného rozpočtu	2 dny	18.8. 15	19.8. 15	9
11	1.1.4.4	7	Sjednání smluvních podmínek a uzavření smlouvy	1 den	20.8. 15	20.8. 15	10
12	MS 2		Projektový tým sestaven	0 dny	20.8. 15	20.8. 15	11
13	1.2		Návrh a realizace e-obchodu	53 dny	21.8. 15	3.11. 15	
14	1.2.1		Systémový a grafický návrh	24 dny	21.8. 15	23.9. 15	
15	1.2.1.1	8	Zpracování systémového návrhu	5 dny	21.8. 15	27.8. 15	12
16	1.2.1.2	9	Představení a konzultace systémového návrhu	2 dny	28.8. 15	31.8. 15	15
17	1.2.1.3	10	Korekce a doplnění funkcí	2 dny	1.9. 15	2.9. 15	16
18	1.2.1.4	11	Tvorba grafických variant	9 dny	28.8. 15	9.9. 15	15
19	1.2.1.5	12	Výběr a korekce grafické varianty	2 dny	10.9. 15	11.9. 15	18
20	1.2.1.6	13	Zpracování grafického návrhu	8 dny	14.9. 15	23.9. 15	19
21	MS 3		Systémový a grafický návrh vytvořen	0 dny	23.9. 15	23.9. 15	20;17
22	1.2.2		Programovací proces	14 dny	24.9. 15	13.10. 15	
23	1.2.2.1	14	Programování	12 dny	24.9. 15	9.10. 15	21
24	1.2.2.2	15	Představení a schválení systému	2 dny	12.10. 15	13.10. 15	23
25	1.2.3	16	Zaškolení správce e-obchodu	2 dny	14.10. 15	15.10. 15	24;38
26	1.2.4	17	Import dat a zboží	5 dny	16.10. 15	22.10. 15	25
27	1.2.5	18	SEO optimalizace stránek	6 dny	16.10. 15	23.10. 15	25
28	1.2.6	19	Testovací provoz, rezerva	6 dny	26.10. 15	2.11. 15	27;26
29	1.2.7	20	Uvedení e-obchodu do ostrého provozu	1 den	3.11. 15	3.11. 15	28
30	MS 5		Návrh a realizace e-obchodu dokončena	0 dny	3.11. 15	3.11. 15	29
31	1.3		Integrace e-obchodu s ERP systémem	12 dny	24.9. 15	9.10. 15	
32	1.3.1	21	Změny nastavení funkcí modulů	4 dny	24.9. 15	29.9. 15	21
33	1.3.2	22	Vazba na modul "Skladová evidence"	2 dny	30.9. 15	1.10. 15	32
34	1.3.3	23	Vazba na modul "Nákup a prodej"	2 dny	30.9. 15	1.10. 15	32
35	1.3.4	24	Nastavení automatické aktualizace dat	1 den	2.10. 15	2.10. 15	34;33
36	1.3.5	25	Kontrola konfigurace a funkčnosti	3 dny	5.10. 15	7.10. 15	35
37	1.3.6	26	Školení klíčových zaměstnanců	2 dny	8.10. 15	9.10. 15	36
38	MS 4		Integrace e-obchodu s ERP systémem dokončena	0 dny	9.10. 15	9.10. 15	37
39	1.4		Zavedení e-marketingové propagace	7 dny	4.11. 15	12.11. 15	
40	1.4.1	27	Výběr e-marketingových nástrojů	2 dny	4.11. 15	5.11. 15	30
41	1.4.2	28	Zajištění e-marketingu	4 dny	6.11. 15	11.11. 15	40
42	1.4.3	29	Napojení na Google Analytics	1 den	12.11. 15	12.11. 15	41
43	MS 6		E-marketingová propagace uskutečněna	0 dny	12.11. 15	12.11. 15	42
44	1.5		Close-out projektu	9 dny	13.11. 15	25.11. 15	
45	1.5.1	30	Konečná fakturace	6 dny	13.11. 15	20.11. 15	43
46	1.5.2	31	Uzavření projektu	3 dny	23.11. 15	25.11. 15	45
47	MS 7		Ukončení projektu	0 dny	25.11. 15	25.11. 15	46

Obrázek č. 11: Časový harmonogram činností zpracovaný v MS Project 2010. Zdroj (Vlastní)

4.7.3 Ganttův diagram a síťový graf

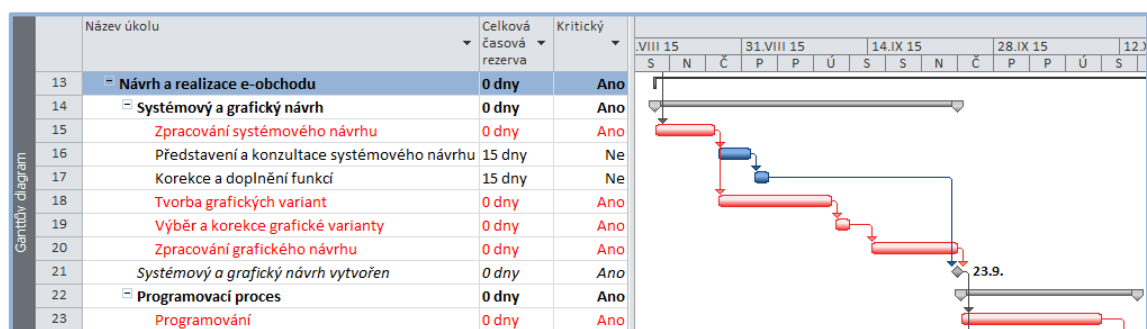
Pro grafické zobrazení časové náročnosti a vyjádření závislostí výše identifikovaných činností časového harmonogramu byl taktéž za pomoci softwarové podpory **MS Project 2010** sestaven **Ganttův diagram** a **síťový graf** projektu. Kompletní zpracování těchto analytických nástrojů společně s identifikací kritické cesty a celkovými časovými rezervami je obsaženo v **příloze č. 1.** a **příloze č. 2.**

4.7.4 Kritická cesta projektu

Kritická cesta je představována činnostmi s nulovou časovou rezervou, z čehož plyne, že pokud dojde k zdržení jakéhokoliv z úkolů ležícího na kritické cestě, prodlouží se bezpodmínečně i realizace celého projektu. V případě projektu implementace optimalizovaného elektronického obchodu ve společnosti Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o. zabere celkový proces zavádění odhadem minimálně **78 pracovních dní**, přičemž tuto kritickou cestu tvoří 22 (71%) činností z veškerých 31 (100%) dílčích úkolů projektu.

- **Kritická cesta = činnosti č. 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 11 – 12 – 13 – 14 – 15 – 16 – 18 – 19 – 20 – 27 – 28 – 29 – 30 – 31.**

V **přílohách č. 1 a 2** jsou výše zmíněné činnosti graficky zvýrazněny červenou barvou. Ganttův diagram navíc obsahuje i výpočty jednotlivých dob celkových rezerv, čímž společnost získá lepší přehled o tom, jaké činnosti a o kolik dní je možno prodloužit, nebo naopak, kterým úkolům je nutné věnovat zvýšenou pozornost a upřít největší úsilí pro dodržení plánovaného harmonogramu v případném nastání kritické situace.



Obrázek č. 12: Výsek Ganttova diagramu s kritickými úkoly v MS Project 2010. Zdroj (Vlastní)

4.7.5 Shrnutí časového plánování projektu

Aby mohla společnost využít elektronický obchodu včetně e-marketingových nástrojů pro propagaci svého jména během předvánočního zimního prodeje produktů, bylo zahájení realizace projektu stanoveno již na **pondělí 10. srpna 2015**. Předpokládané datum ukončení je následně datováno na **středu 25. listopadu 2015**. Dodržení požadavku zadavatele, na dokončení projektu nejpozději do konce listopadu 2015 tímto pádem bylo úspěšně dodrženo.

Pokud nenastanou v průběhu realizace projektu neočekávané změny na výše identifikované kritické cestě, potrvá celkový proces implementace optimalizovaného elektronického obchodu do procesů společnosti Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o. **78 pracovních dní**.

Při sestavování časového harmonogramu (Ganttova diagramu), bylo vycházeno ze **standartního pracovního kalendáře (1 týden = 5 pracovních dnů)**. Pracovní doba jedné denní směny představuje 8 hod, v trvání od 8:00 do 16:30 hod se zákonnou 30 - ti minutovou pauzou. Vzhledem k nemožnosti určení doby trvání každé činnosti projektu s maximální přesností, představují doby trvání **analogický odhad**, získaný z dat projektů shodné problematiky a informací nabitých během studia na VUT.

Pro kalendář: Kopie Standardní

Kalendář Kopie Standardní je základní kalendář.

Legenda:

- Pracovní
- Mimopracovní
- 31 Upravené pracovní hodiny
- 31 Den výjimky
- 31 Nevýchozí pracovní týden

V tomto kalendáři:

Kliknutím na den zobrazíte informace o

srpen 2015

Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

Pracovní doba pro 10. srpen 2015:

- 8:00 až 12:00
- 12:30 až 16:30

Podle:

Výchozí pracovní týden v kalendáři Kopie Standardní

Obrázek č. 13: Pracovní doba projektu v MS Project 2010. Zdroj (Vlastní)

4.8 Analýza rizik

Na základě výstupů logického rámce a časové analýzy bude nyní za pomoci **metody RIPRAN (RIsk PRoject ANalysis)**, provedena analýza klíčových rizik projektu.

4.8.1 Identifikace a kvantifikace rizik

Pro kvantifikaci rizik byla volena metoda intervalového vyjádření pravděpodobnosti a dopadu. Proto, aby bylo možné k identifikovaným rizikům, jejich hrozbám a scénářům přidat i pravděpodobnosti (P), dopady (D) a hodnoty rizik (HR), tzv. je tedy náležitě kvantifikovat, bylo nezbytné si nejprve vytvořit expertní hodnotící tabulky. Dle umístění rizik v odpovídajících intervalech hodnot **tabulek č. 9, č. 10 a č. 11**, je následně možno uskutečnit **kvalitativní posouzení rizik** včetně jejich náležitého ohodnocení.

Tabulka č. 9: Tabulka kvalitativních hodnot pravděpodobnosti. Zpracováno dle (1)

Pravděpodobnost	Interval hodnot
Vysoká – VP	(3,5 – 5,0)
Střední – SP	(1,5 – 3,5)
Nízká – NP	(0,0 – 1,5)

Tabulka č. 10: Tabulka kvalitativních hodnot dopadu na projekt. Zpracováno dle (1)

Nepříznivý dopad na projekt	Interval hodnot	Popis dopadu
Vysoký – VD	(3,5 – 5,0)	Ohrožení cíle a koncového termínu projektu Možnost překročení celkového rozpočtu projektu Škoda přes 20 % z hodnoty projektu
Střední – SD	(1,5 – 3,5)	Škoda od 0,51 % do 19,5 % z hodnoty projektu Ohrožení termínu, nákladů, resp. zdrojů některé činnosti vyžadující mimořádné zásahy do plánu p.
Malý – MD	(0,0 – 1,5)	Škoda do 0,5 % z celkové hodnoty projektu Dopady vyžadující určité zásahy do plánu projektu

Tabulka č. 11: Tabulka kvalitativních hodnot rizika. Zpracováno dle (1)

Třída rizika (TR)	Interval hodnoty rizika (HR)
Kritická rizika – KR	(18,0 – 25,0)
Závažná rizika – ZR	(9,0 – 18,0)
Běžná rizika – BR	(0,0 – 9,0)

Tabulka č. 12 identifikuje 13 klíčových rizik projektu implementace elektronického obchodu. Rizika doplňuje o výpočet pravděpodobnosti výskytu scénáře (P), hodnotu dopadu scénáře na projekt (D) a výslednou hodnotu, vypočtenou vzorcem: $HR = P \cdot D$. Při sestavování registru rizik, bylo vycházeno z odborných elektronických zdrojů zabírajících se shodnou problematikou, dále z poznatků části analytické a logických úvah.

Tabulka č. 12: Identifikace a kvantifikace rizik projektu metodou RIPRAN. Zdroj (Vlastní)

PČ	Hrozba	Scénář	P	D	HR	TR
1.	Nedostatečně definované požadavky řešení	Nesplnění cíle projektu, nežádoucí řešení e-obchodu	2,2	4,7	10,34	ZR
2.	Rozpory s dodavatelem řešení	Nesplnění definovaných požadavků	1,2	4,0	4,80	BR
3.	Grafické a funkční nedostatky e-obchodu	Nízká návštěvnost webu a chybovost e-obchodu	2,5	3,8	9,50	ZR
4.	Programovací problémy e-obchodu	Dodatečné nákladové a časové investice projektu	3,9	4,7	18,33	KR
5.	Nevhodně stanovená cena produktů e-obchodu	% ztráta tržeb, nižší výnosnost projektu	3,0	3,8	11,40	ZR
6.	Špatné uzpůsobení funkcí modulů ERP systému	Chybovost podnikových procesů, nespolehlivost dat	2,4	3,9	9,36	ZR
7.	Integrační problémy e-obchodu s ERP systémem	Dodatečné nákladové a časové investice projektu	4,1	4,4	18,04	KR
8.	Neosvojení nového systému zaměstnanci podniku	Neschopnost a neochota přijmout nový systém	1,8	2,5	4,50	BR
9.	Nevhodný výběr e-marketingových nástrojů a prostředků SEM	Nepříznivé výsledky e-marketingové kampaně (nízká návštěvnost a tržby obchodu)	2,8	3,0	8,40	BR
10.	Nedostatečná iniciativa zákazníků nakupovat v e-obchodě	Nízká návštěvnost zákazníků e-obchodu, % ztráta tržeb	2,7	3,7	9,99	ZR
11.	Onemocnění nebo fluktuace členů projektového týmu	Zpoždění projektu	1,9	3,5	6,65	BR
12.	Překročení stanoveného rozpočtu projektu	Pozastavení nebo ukončení projektu	2,4	4,2	10,08	ZR
13.	Rozpor s definovanými legislativními zákony	Omezení, či přerušení prodeje	0,8	2,1	1,68	BR

4.8.2 Reakce na rizika (ošetření) projektu

Pro zajištění bezpečné realizace projektu je potřeba na identifikovaná rizika registru včasné zareagovat jejich vhodným ošetřením. K veškerým scénářům hrozeb proto nyní bude vytvořen **optimální návrh na jejich opatření**. U každého návrhu bude vyčíslená jeho finanční náročnost, včetně identifikace vlastníka rizika, nesoucího za realizaci opatření určitou odpovědnost.

I přes snahu ošetření všech 13 klíčových rizik na novou hodnotu (HR'), je pro společnost primární minimalizace maximálních rizik, konkrétněji **rizika č. 4** – Programovací problémy e-obchodu (HR = 18,33), **rizika č. 7** – Integrovaní problémy e-obchodu s ERP systémem (HR = 18,04). Právě tyto rizika mají na splnění cílů projektu maximální negativní vliv a je tedy nutné, věnovat jim zvýšenou pozornost.

Tabulka č. 13: Ošetření rizik projektu metodou RIPRAN. Zdroj (Vlastní)

PČ	Návrh na opatření	<ul style="list-style-type: none"> • Předpokládané náklady • Termín realizace opatření • Odpovědná osoba (vlastník rizika) 	P'	D'	HR'	TR'
1.	Detailně a jasně definované požadavky realizace implementace e-obchodu	<ul style="list-style-type: none"> • 0 Kč • WBS 1.1. • Projektový manažer 	1,3	4,2	5,46	BR
2.	Oboustranná asertivní a pravidelná komunikace zainteresovaných stran	<ul style="list-style-type: none"> • 0 Kč • Během trvání projektu • Projektový manažer 	1,0	3,8	3,80	BR
3.	Smluvní zajištění, zahrnutí rizika do reklamačních podmínek	<ul style="list-style-type: none"> • 0 Kč • WBS 1.1. • Projektový manažer 	2,0	3,3	6,60	BR
4.	Smluvní zajištění, tvorba finančních rezerv	<ul style="list-style-type: none"> • 5 000 Kč rezerva • WBS 1.1. • Projektový manažer 	3,1	2,9	8,99	BR
5.	Benchmarking, analýza cen tržní konkurence, uzpůsobení nabídky	<ul style="list-style-type: none"> • 0 Kč • Před zahájením projektu • Zadavatel 	2,3	3,3	7,59	BR

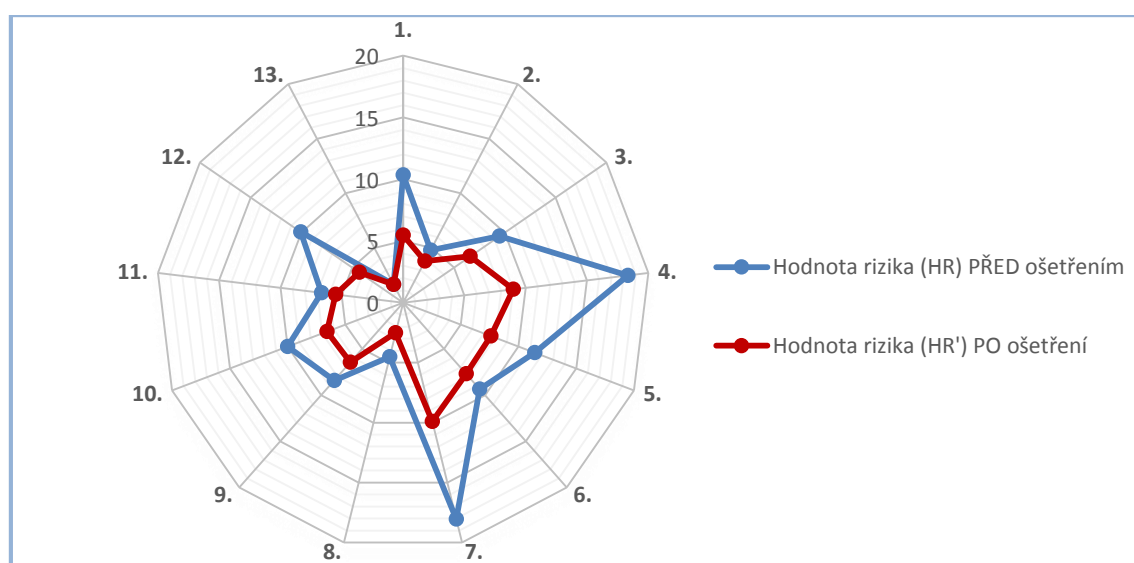
6.	Smluvní zajištění, kontrola funkčnosti modulů	<ul style="list-style-type: none"> • 0 Kč • WBS 1.1, WBS 1.3. • Projektový manažer, Pracovník IT 	2,2	3,5	7,70	BR
7.	Smluvní zajištění, tvorba finančních rezerv	<ul style="list-style-type: none"> • 2 000 Kč rezerva • WBS 1.1. • Projektový manažer 	3,0	3,3	9,90	ZR
8.	Pravidelné meetingy, brainstorming a doškolení	<ul style="list-style-type: none"> • 1 800 Kč doškolení • Během trvání projektu • Projektový manažer 	1,2	2,1	2,52	BR
9.	Kvalitní analýza možnosti užití propagačních nástrojů, výběr optimálního řešení	<ul style="list-style-type: none"> • 0 Kč • WBS 1.4. • Dodavatel, IT pracovník 	2,3	2,8	6,44	BR
10.	Zjištění preferencí a potřeb zákazníků (analýza trhu), včetně jejich implementace do e-obchodu	<ul style="list-style-type: none"> • 0 Kč • Před zahájením projektu • Zadavatel 	2,0	3,3	6,60	BR
11.	Volba zástupců, delegování pravomocí a odpovědností	<ul style="list-style-type: none"> • 0 Kč • Před zahájením a během trvání projektu • Projektový manažer 	1,9	2,9	5,51	BR
12.	Detailní předprojektový finanční plán (kontrola dodržování), tvorba dílčích rezerv projektu	<ul style="list-style-type: none"> • 0 Kč • Před zahájením a během trvání projektu • Hlavní účetní 	1,2	3,6	4,32	BR
13.	Retence – E-podnikání v souladu se zákonem (kontrola dodržování)	<ul style="list-style-type: none"> • 0 Kč • - • - 	0,8	2,1	1,68	BR

4.8.3 Celkové posouzení rizik projektu

V případě akceptace navržených opatření rizik v **tabulce č. 13**, je předpokládáno, že úroveň **rizikivosti projektu bude po celou dobu jeho životního cyklu zvládnutelná**. Za kritické riziko byl považován možný vznik závažných problémů během programovacího procesu e-obchodu, které se podařilo navrženým opatřením redukovat o 9,34 bodů ($HR' = 8,99$) až na riziko běžné. Snížení hodnoty kritického rizika souvisejícího s integračními problémy e-obchodu s ERP systémem se sice projevilo jeho zmírněním o 8,14 bodů ($HR' = 9,90$), avšak z posuzovatelského pohledu, je riziko stále považováno za závažné a nejvíce ohrožující. **Pro bezpečné dosažení projektového cíle by společnost měla riziku č. 7 věnovat zvýšené pozornosti a neustále jej monitorovat.**

Aby ohrožení celého projektu implementace e-obchodu bylo zvládnutelné, je nutné zajistit výši finančních rezerv alespoň v souladu s finančními náklady potřebnými k realizaci opatření identifikovaných rizik. Tato hodnota po sumarizaci činí **8 800 Kč**.

Pro přehlednější prezentaci změn, které mohou návrhy na opatření přinést, byl sestrojen pavučinový graf zhodnocující hodnoty analyzovaných rizik před a po aplikování doporučeného ošetření. Z grafu je patrné, že se podařilo téměř veškeré hrozby redukovat. Pro bezchybný průběh realizace projektu se však navrhuje, aby rizika byla i nadále aktualizována a vyhodnocována. Stejně tak, se mohou měnit i opatření proti rizikům.



Graf č. 1: Pavučinový graf identifikovaných rizik projektu. Zdroj (Vlastní)

4.9 Nákladové plánování zdrojů projektu

Plánované náklady projektu byly získány za pomoci metod **expertních a analogických odhadů, analýz nabídek dodavatelů a na základě využití softwarové podpory MS Project 2010**. Vzhledem k předpokladu, že projekt bude zpracováván současně při běžném chodu organizace, zohledňují se v práci pouze náklady přímé, jelikož náklady režijní (provozní náklady projektu) spjaté s jeho realizací by byly v tomto případě jen těžko vyčíslitelné.

4.9.1 Mzdové náklady projektu

Mezi mzdové náklady jsou řazeny vyplácené odměny členů projektového týmu. Jelikož zaměstnanci budou souběžně s vykonáváním aktivit pracovat i na svých běžných pracovních výkonech, byla výše odměn stanovena jako bonus, vyplácený zaměstnancům navíc k jejich smluvní mzdě, dle počtu hodin, které na projektu stráví. K výši odměn je navíc připočítáno sociální pojištění (25 %) a zdravotní pojištění (9 %), odváděné společností Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o.

Pro stanovení celkové výše odměn bylo využito programu MS Project 2010, kdy byly lidské zdroje projektu ohodnoceny individuální hodinovou sazbou a následně přiřazeny ke konkrétním dílčím úkolům časového harmonogramu v podobě procentuálního vyjádření. To identifikuje, na kolik procent se zaměstnanec bude muset činnosti během její doby trvání věnovat. Díky tomuto postupu tak bylo možno získat nejenom přehled o celkové hodnotě nákladů na zaměstnance, ale bylo také i zkontrolováno, zda nedochází k možnému pracovnímu vytížení některého z členů projektového týmu. Ganttův diagram z přiřazenými zdroji je obsažen v **příloze č. 3**. Získané hodnoty mzdových nákladů členů projektového týmu zachycuje následující **tabulka č. 14**.

Zadavatel (jednatel) projektu byl ohodnocen nulovou sazbou, vzhledem k tomu, že si nebude nenárokovat žádné odměny za výkon. Prvořadým cílem pro něj bude úspěšná realizace a dlouhodobé fungování projektu doprovázeného jeho investiční návratností.

Tabulka č. 14: Mzdové náklady projektu. Zdroj (Vlastní)

MZDOVÉ NÁKLADY PROJEKTU			
Název zdroje	Standartní sazba [Kč/Hod]	Počet hodin [Hod]	Hodnota nákladů [Kč]
Projektový manažer	90	160	14 400
Zadavatel	0	96	0
Pracovník IT	60	146	8 760
Hlavní účetní	300	32	9 600
Sociální pojištění (25%)			8 190
Zdravotní pojištění (9%)			2 949
CELKEM [Kč]			43 899

4.9.2 Dodavatelské náklady projektu

Jedná se o nejpodstatnější část nákladů projektu zohledňující kalkulaci vynaložených investic, které budou po implementaci elektronického obchodu vyfakturovány dodavateli. Jelikož dopředu nikdy nelze se stoprocentní přesností stanovit hodnoty cen za jednotlivé služby, je nákladová náročnost vyjádřena ve třech pravděpodobnostních variantách – **optimistické, reálné a pesimistické**.

Tabulka č. 15: Dodavatelské náklady projektu. Zdroj (Vlastní)

DODAVATELSKÉ NÁKLADY PROJEKTU			
Název zdroje	Optimistická varianta [Kč]	Reálná varianta [Kč]	Pesimistická varianta [Kč]
Vstupní analýza	700	1 200	1 800
Systémový návrh	3 500	5 000	6 500
Grafický design	10 000	12 000	16 000
Programování	22 000	28 000	35 000
Školení	4 000	6 000	9 000
SEO optimalizace (on-page)	2 200	3 000	3 500
E-marketing	10 000	10 000	10 000
Integrace s ERP systémem	3 500	4 000	5 000
CELKEM [Kč]	55 900	69 200	86 800

* Ceny jsou uváděny včetně DPH.

Reálná hodnota je rovněž přiřazena konkrétním činnostem Ganttova diagramu, viz příloha č. 3. Touto alokací nákladových zdrojů společnost získá přehled o jejich rozložení z časového hlediska. Bude mít tak možnost jednotlivé dodavatelské náklady kontrolovat a s dostatečným předstihem náležitě finančně zajistit.

4.9.3 Celkové náklady a financování projektu

Celkové náklady reprezentují sumarizaci výše identifikovaných dílčích nákladů a jsou v tomto případě chápány jako výdaje, které společnost musí investovat, chce-li docílit projektové realizace. Pro ošetření neočekávaných událostí a identifikovaných rizik je v kalkulaci zohledněna navíc i **9 % finanční rezerva z celkových výdajů** projektu.

Tabulka č. 16: Celkové náklady projektu. Zdroj (Vlastní)

CELKOVÉ NÁKLADY PROJEKTU			
Název zdroje	Optimistická varianta [Kč]	Reálná varianta [Kč]	Pesimistická varianta [Kč]
Mzdové náklady	43 899	43 899	43 899
Dodavatelské náklady	55 900	69 200	86 800
Celkové náklady bez rezervy	99 799	113 099	130 699
Rezerva (9 %)	8 982	10 179	11 763
CELKEM [Kč]	108 781	123 278	142 462

- **Financování projektu:**

Předpokládá se, že financování projektu proběhne z **vlastních zdrojů společnosti**. Konkrétně z finančních rezervních prostředků, které má společnost Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o. vytvořené pro případné meziroční ztráty výsledku hospodaření a pro investiční použití dle rozhodnutí jednatele společnosti.

4.9.4 Provozní náklady řešení

Chceme-li vypočítat ekonomickou ziskovost projektu v časovém horizontu tří let, je nutné mimo výčet předešlých nákladů neopomenout i na položky, které se pojí s nadcházejícím využíváním a údržbou implementovaného elektronického obchodu.

Mezi každoroční provozní náklady spadají především fixní platby za webhosting (1450 Kč včetně DPH/rok) a doménu (169 Kč včetně DPH/rok), včetně pravidelné údržby a servisu e-obchodu i ERP systému ze strany dodavatele. Dále náklady na zaměstnance odpovědného za provoz e-obchodu skládající se z průměrných měsíčních mezd (VZAZ 2013: 15 450 Kč/měsíc) a 25% zákonného sociálního pojištění (5150 Kč/měsíc). Závěrečnou variabilní položku poté představují odhadované roční náklady investované společností do zvolené marketingové komunikace (14).

Tabulka č. 17: Náklady na provoz e-obchodu 2016 – 2018. Zdroj (Vlastní)

NÁKLADY NA PROVOZ E-OBCHODU			
Název zdroje	Rok 2016 [Kč]	Rok 2017 [Kč]	Rok 2018 [Kč]
Webhosting a doména	1 619	1 619	1 619
Údržba a servis	18 000	18 000	30 000
Provoz e-obchodu (osobní náklady)	247 200	247 200	247 200
Internetový marketing	48 000	24 000	24 000
CELKEM [Kč]	314 819	290 819	302 819

*Ceny jsou uváděny včetně DPH.

4.10 Ekonomické zhodnocení projektu

V následující kapitole bude identifikován očekávaný ekonomický přínos plynoucí z projektu společně s dobou návratnosti investice, pakliže dojde k jeho realizaci. Získané výsledky poslouží společnosti, jako přehled k uvědomění si, že i přes poměrně „pesimistické“ procentuální odhady vývoje tržeb z elektronického obchodu je projekt schopen v časovém horizontu tří let generovat zisk.

4.10.1 Očekávaná ziskovost projektu

K výpočtu ziskovosti projektu je nejprve žádoucí určit, jakých předpokládaných výší tržeb je elektronický obchod schopen v průběhu následujících tří let dosáhnout. Při jejich stanovení bylo vycházeno z dat Výkazu Zisku a Ztrát ze dne 31. 12. 2013, kdy výše tržeb dosahovala hodnot 12 232 tis. Kč. Jednotlivé pravděpodobnostní varianty tabulky č. 18 následně zachycují procentuální očekávané přírůstky tržeb v letech 2016 – 2018. Rok 2018 byl ohodnocen záporným klesajícím výnosovým trendem, jelikož je předpokládán nárůst konkurenčních sil odvětví a jejich expanze do oblasti e-commerce.

Tabulka č. 18: Plánovaný vývoj tržeb e-obchodu v letech 2016 - 2018. Zdroj (Vlastní)

PLÁNOVANÝ VÝVOJ TRŽEB E-OBCHODU V LETECH 2016 - 2018				
Sledované období	Vývoj tržeb e-obchodu [%]	Optimistická varianta [%]	Reálná varianta [%]	Pesimistická varianta [%]
2016	Oproti tržbám 2013	+ 5	+ 4	+ 3
2017	Oproti tržbám e-obchodu 2016	+ 5	+ 4	+ 3
2018	Oproti tržbám e-obchodu 2017	- 4	- 5	- 6

Tabulka č. 19: Očekávaná ziskovost projektu v období 2015 – 2018. Zdroj (Vlastní)

KALKULACE ZISKOVOSTI PROJEKTU				
Rok		Optimistická varianta [Kč]	Reálná varianta [Kč]	Pesimistická varianta [Kč]
2015	Náklady projektu	- 108 781	- 123 278	- 142 462
2016	Tržby	611 600	489 280	366 960
	Provozní náklady	314 819	314 819	314 819
	Zisk	296 781	174 461	52 141
2017	Tržby	642 180	508 851	377 969
	Provozní náklady	290 819	290 819	290 819
	Zisk	351 361	218 032	87 150
2018	Tržby	616 493	483 409	355 291
	Provozní náklady	302 819	302 819	302 819
	Zisk	313 674	180 590	52 472
ZISK CELKEM [Kč]		853 035	449 805	49 300
NÁRŮST TRŽEB OPROTI 2013 [%]		15	12	9

Z hodnot **tabulky č. 19** je patrné, že každá z variant (optimistická, reálná, pesimistická), společnosti s největší pravděpodobností přinese během tří let uspokojivé zisky v rozpětí od 49 tis. Kč až po 853 tis. Kč. Předpokládá se, že realizací projektu se do tří let navýší tržby oproti roku 2013 o 15%, 12% nebo 9%.

4.10.2 Doba návratnosti projektu

Doba návratnosti či úhrady (Payback Period) představuje čas, v němž se kumulovaný finanční tok (Cash-flow) z realizovaného projektu stává výnosným. Lze tedy určit, v jakém konkrétním okamžiku se investice do projektu společnosti navrátí (18).

Tabulka č. 20: Doba návratnosti projektu. Zdroj (Vlastní)

DOBA NÁVRATNOSTI PROJEKTU						
Rok	Optimistická varianta [Kč]		Reálná varianta [Kč]		Pesimistická varianta [Kč]	
	Cash-flow	Kumul. Cash-flow	Cash-flow	Kumul. Cash-flow	Cash-flow	Kumul. Cash-flow
2015	- 108 781	- 108 781	- 123 278	- 123 278	- 142 462	- 142 462
2016	296 781	+ 188 000	174 461	+ 51 183	52 141	- 90 321
2017	351 361	+ 539 361	218 032	+ 296 215	87 150	- 3 171
2018	313 674	+ 853 035	180 590	+ 449 805	52 472	+ 49 300

Z **tabulky č. 20** je patrné, že při očekávaném vývoji tržeb se podaří kapitálový výdaj splatit peněžními příjmy v každé z pravděpodobnostních variant nejpozději do roku 2018. **V případě optimistické a realistické varianty dokonce vyplývá, že návratnost investice do projektu nastane již v prvním roce po jeho realizaci, tedy v roce 2016.**

Po podělení CF 2016 těchto variant počtem dnů v roce (Ø 360 dnů), činí přírůstek příjmu na den u optimistické varianty 824,39 Kč a doba návratnosti je tedy **132 dnů**, realistická varianta byla shledána o něco méně likvidní, její doba návratnosti představuje **255 dnů**. Pesimistická varianta je logicky považována za nejméně likvidní – návratnost projektu se v jejím případě objeví až přibližně po **dvou a půl letech** užívání elektronického obchodu. Nicméně i tato doba je pro společnosti dle mého názoru přijatelná.

4.11 Přínos návrhu řešení

Přínos návrhu projektu diplomové práce je spatřován především v informacích a podkladech, které analyzované společnosti Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o. přináší. Společnost již dlouhou dobu uvažuje o zahájení podnikání i v oblasti elektronického obchodování, zná své požadavky na řešení, avšak doposud neuskutečnila rozhodnutí a krok v před k jeho úspěšné realizaci. Důvodem jsou především obavy z nutných změn vnitropodnikových procesů a nenávratnost případných vynaložených investic.

Právě z tohoto důvodu bylo rozhodnuto o vytvoření návrhu projektu, vedoucí k úspěšnému naplnění definovaných cílů a záměru implementace optimalizovaného elektronického obchodu. Na základě vypracování časového plánování včetně přiřazení využitých zdrojů v programu MS Project 2010, společnost může lépe kontrolovat vývoj procesu a reagovat na případné odchylky. Nákladové plánování a analýza rizik společnosti naopak identifikuje předpokládané investice a hrozby, s kterými bude potřeba počítat v rámci projektové realizace (jejich výše se však mohou během realizační fáze lišit, a proto je nutné jejich vývoj neustále monitorovat a aktualizovat). Závěrem nebylo opomenuto ani na ekonomické zhodnocení, na základě čehož se společnost může rozhodnout, zda se investice jeví z jejího pohledu jako přínosná či nikoliv.

Očekávané klíčové přínosy, kterých je společnost schopna docílit realizací návrhu projektu implementace elektronického obchodu, jsou bodově shrnuty níže:

- ✓ Rozšíření potenciální klientely,
- ✓ Dosažení vyšší konkurenceschopnosti, jak na internetu, tak i mimo něj, vedoucí k vyšším tržbám a ziskům,
- ✓ Zlepšení finanční stability společnosti,
- ✓ Možné navýšení mezd zaměstnanců, vedoucí k jejich vyšší motivovanosti,
- ✓ Posílení viditelnosti a jména společnosti novou e-marketingovou strategií,
- ✓ Modernější design a prezentace webových stránek,
- ✓ Zlepšení řízení vztahů se zákazníky (CRM) a zajištění pružnější informovanosti o aktuálních nabídkách obchodu.
- ✓ Celkové posílení corporate image společnosti.

Jakožto autorka diplomové práce jsem si připomenula znalosti a vědomosti získané během studia na vysoké škole, které jsem v průběhu zpracovávání diplomové práce navíc rozšířila o nově nabitě informace a zkušenosti. Za největší osobní přínos považuji nikoliv nastudování, avšak alespoň částečné pochopení a naučení obsáhlé oblasti projektového managementu. Věřím, že veškeré tyto znalosti mi jsou a nadále i budou přínosem nejenom při vypracovávání případných nadcházejících projektů, ale také při řešení situací vzniklých jak v pracovním, tak i osobním životě.

ZÁVĚR

Cíl diplomové práce spočíval v návrhu projektu a využití metod projektového managementu pro implementaci optimalizovaného elektronického obchodu ve společnosti Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o., orientující se na tuzemský trh, zaměřený na prodej zahradnických potřeb, surovin a rostlin výhradně vlastní produkce.

Pro maximální dosažení stanoveného záměru, cílů a správného užití aplikovaných metod projektového řízení dle standardů IPMA v části praktické, byly v práci nejprve popsány teoretická východiska související právě s touto problematikou.

Část analytická následně charakterizuje podnikatelský subjekt, včetně provedení studie příležitosti obsahující analýzy externího a interního okolí – konkrétněji metody SLEPT(E), Porterův model 5-ti sil, metodu 7S a bližší zhodnocení stavu IS/ICT. Jejich shrnutím v matici SWOT bylo dospěno k závěru, že uskutečnění projektu zavedení elektronického obchodu je pro společnost vhodným strategickým krokem vpřed.

V této souvislosti došlo k vytvoření návrhu projektu skládajícího se z vybraných metod projektového řízení. Součástí návrhu tvoří mimo jiné identifikační listina a logický rámec projektu. Časovým plánováním navazujícím na WBS a předchozí kapitoly bylo za pomoci softwarové podpory MS Project 2010 dosaženo sestavení časového harmonogramu a síťového grafu projektu. Veškeré činnosti byly následně také náležitě popsány. Nebylo opomenuto i na identifikaci kritické cesty, seskupené z 71% činností, jejichž opoždění může prodloužit plánovanou délku projektu, čítající 78 pracovních dní a ohrozit tak plánované dokončení projektu v předpokládaném termínu – 25. 11. 2015.

Analýza rizik pomocí metody RIPRAN společnosti poskytla identifikaci klíčových hrozeb a navrhla vhodná opatření, která nejvhodnějším a nákladově efektivním způsobem hodnotu jejich dopadu na projekt minimalizují. Neméně podstatnou částí návrhu je i vyčíslení celkových nákladů pojících se s projektovou realizací, přičemž byla tato nákladová náročnost vyjádřena ve třech variantách – optimistické, reálné a pesimistické.

Závěr diplomové práce je věnován identifikaci ekonomických přínosů sestavených rovněž ve třech pravděpodobnostních variantách, které jsou očekávány v případě projektové realizace. Z vypočtených hodnot jednotlivých kalkulací ziskovosti a doby návratnosti z pohledu časového horizontu tří let vyplynulo, že na základě vytvořeného návrhu řešení bude tato investice pro analyzovanou společnost výhodná. Přináší očekávané zisky v rozmezí od 49 tis. Kč až po 853 tis. Kč. Zároveň je předpokládáno, navýšení tržeb do tří let oproti roku 2013 o 15%, 12%, případně 9%.

Z výše uvedeného vyplývá, že vypracování návrhu projektu přispívá k úspěšné implementaci elektronického obchodu a tím i naplnění cíle diplomové práce. Nyní již záleží pouze na rozhodnutí vedení společnosti, zda navrhovaná řešení vezme v potaz a přistoupí k samotné realizační fázi tohoto projektu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) DOLEŽAL, J., LACKO, B. A P. MÁCHAL. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, a.s, 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- (2) SVOZILOVÁ, A. *Projektový management. Systémový přístup k řízení projektů*. 2., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
- (3) KERZNER, Harold. *Applied Project Management : Best Practices on Implementation*. [s. l.] : Wiley, 1999. 544 s. ISBN-13 978-0471363521.
- (4) FIALA, P. *Řízení projektů*. 2. vyd. přepr. VŠE v Praze: Nakladatelství Oeconomica, 2008. 186 s. ISBN 978-80-245-1413-0.
- (5) SCHWALBE, K. *Řízení projektů v IT: Komplexní průvodce*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2011, 632 s. ISBN 978-80-251-2882-4.
- (6) KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- (7) SMOLÍKOVÁ, L. *Projektový management – prezentace z přednášek*. Letní semestr. 2012. Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně.
- (8) AD VISION, s.r.o. *Řízení projektů pomocí metody logického rámce (stručný průvodce)* [online]. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: http://www.hodonin.eu/VismoOnline>ActionScripts/File.ashx?id_org=4041&id_dokumenty=1041460
- (9) WBS (Work Breakdown Structure). *Management Mania* [online]. © 2011–2013 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/work-breakdown-structure>

- (10) DOSKOČIL, R. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013. ISBN 978-80-7204-863-2.
- (11) SMEJKAL, V. a RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- (12) Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o. *Výroční zpráva za rok 2013: Příloha – 2013*. Brno: Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o., 2014.
- (13) DOUBRAVA, M. *Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o.* [online]. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.ctyrlistek-centrum.cz/>
- (14) Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o. *Výroční zpráva za rok 2013: VZAZ – 2013*. Brno: Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o., 2014.
- (15) Český statistický úřad [online]. 18. 03. 2015 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>
- (16) Zákony a právní normy. *Businesscenter.cz* [online]. © 1998 – 2015 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>
- (17) DUFEK, Petr. *ČR - Navzdory mírnému poklesu zůstává důvěra v české ekonomice vysoká*. Patria.cz [online]. Poslední úprava 10. 01. 2015 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2873207/cr---navzdory-mirnemu-poklesu-zustava-duvera-v-ceske-ekonomice-vysoka.html>
- (18) FOTR, J. a SOUČEK, I. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- (19) Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o. *Výroční zpráva za rok 2013: Rozvaha – 2013*. Brno: Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o., 2014.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Základny projektového managementu.	- 16 -
Obrázek č. 2: Fáze životního cyklu projektu dle IPMA.	- 24 -
Obrázek č. 3: Ukázka Ganttova diagramu.	- 27 -
Obrázek č. 4: Uzlově definovaný síťový graf.	- 28 -
Obrázek č. 5: Hranově definovaný síťový graf.	- 28 -
Obrázek č. 6: Schéma řízení rizik v projektu.	- 35 -
Obrázek č. 7: Logo společnosti Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o.	- 40 -
Obrázek č. 8: Organizační struktura společnosti Čtyřlístek zahradní centrum, s.r.o.	- 48 -
Obrázek č. 9: Výsledná SWOT analýza společnosti.	- 52 -
Obrázek č. 10: WBS (Work Breakdown Structure) projektu.	- 59 -
Obrázek č. 11: Časový harmonogram činností zpracovaný v MS Project 2010.	- 64 -
Obrázek č. 12: Výsek Ganttova diagramu s kritickými úkoly v MS Project 2010....	- 65 -
Obrázek č. 13: Pracovní doba projektu v MS Project 2010.	- 66 -

Seznam grafů

Graf č. 1: Pavučinový graf identifikovaných rizik projektu.	- 71 -
--	--------

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Schéma logického rámce (LR, logframe).	- 19 -
Tabulka č. 2: Identifikace nebezpečí projektu metodou RIPRAN – 1. krok.	- 36 -
Tabulka č. 3: Kvantifikace rizik projektu metodou RIPRAN – 2. krok.	- 36 -
Tabulka č. 4: Ošetření rizik projektu metodou RIPRAN – 3. krok.	- 37 -
Tabulka č. 5: Přehled současných klíčových konkurentů společnosti.	- 46 -
Tabulka č. 6: Přehled zainteresovaných stran projektu.	- 55 -
Tabulka č. 7: Časový rámeček projektu.	- 56 -

Tabulka č. 8: Logický rámec (LR, logframe) projektu.....	- 57 -
Tabulka č. 9: Tabulka kvalitativních hodnot pravděpodobnosti.....	- 67 -
Tabulka č. 10: Tabulka kvalitativních hodnot dopadu na projekt.	- 67 -
Tabulka č. 11: Tabulka kvalitativních hodnot rizika.	- 67 -
Tabulka č. 12: Identifikace a kvantifikace rizik projektu metodou RIPRAN.	- 68 -
Tabulka č. 13: Ošetření rizik projektu metodou RIPRAN.....	- 69 -
Tabulka č. 14: Mzdové náklady projektu.	- 73 -
Tabulka č. 15: Dodavatelské náklady projektu.....	- 73 -
Tabulka č. 16: Celkové náklady projektu.	- 74 -
Tabulka č. 17: Náklady na provoz e-obchodu 2016 – 2018.	- 75 -
Tabulka č. 18: Plánovaný vývoj tržeb e-obchodu v letech 2016 - 2018.....	- 76 -
Tabulka č. 19: Očekávaná ziskovost projektu v období 2015 – 2018.	- 76 -
Tabulka č. 20: Doba návratnosti projektu.....	- 77 -

PŘÍLOHY

Příloha č. 1:.....I

Ganttův diagram činností a kritické úkoly projektu – MS Project 2010.

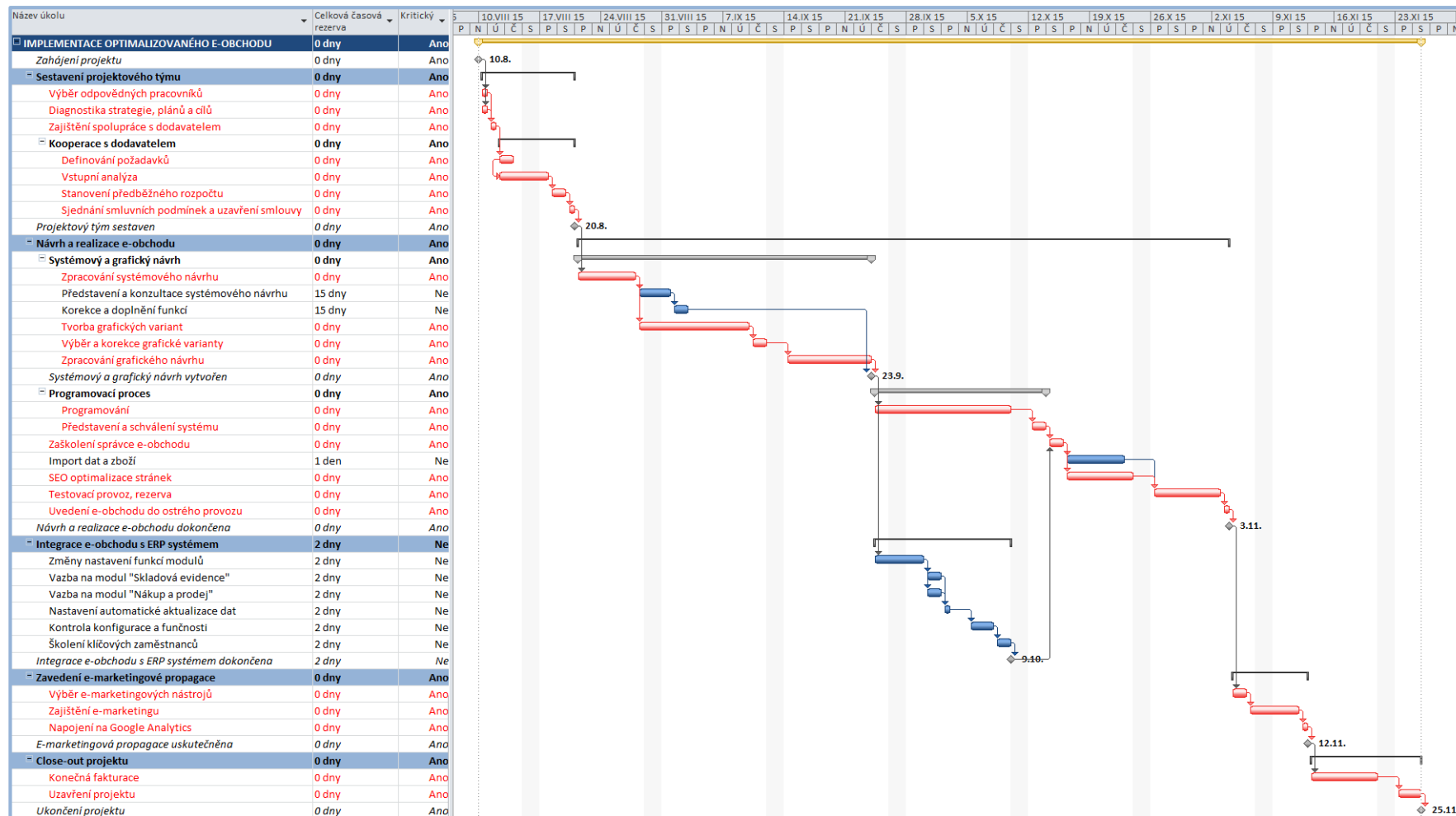
Příloha č. 2:.....II

Síťový graf projektu – MS Project 2010.

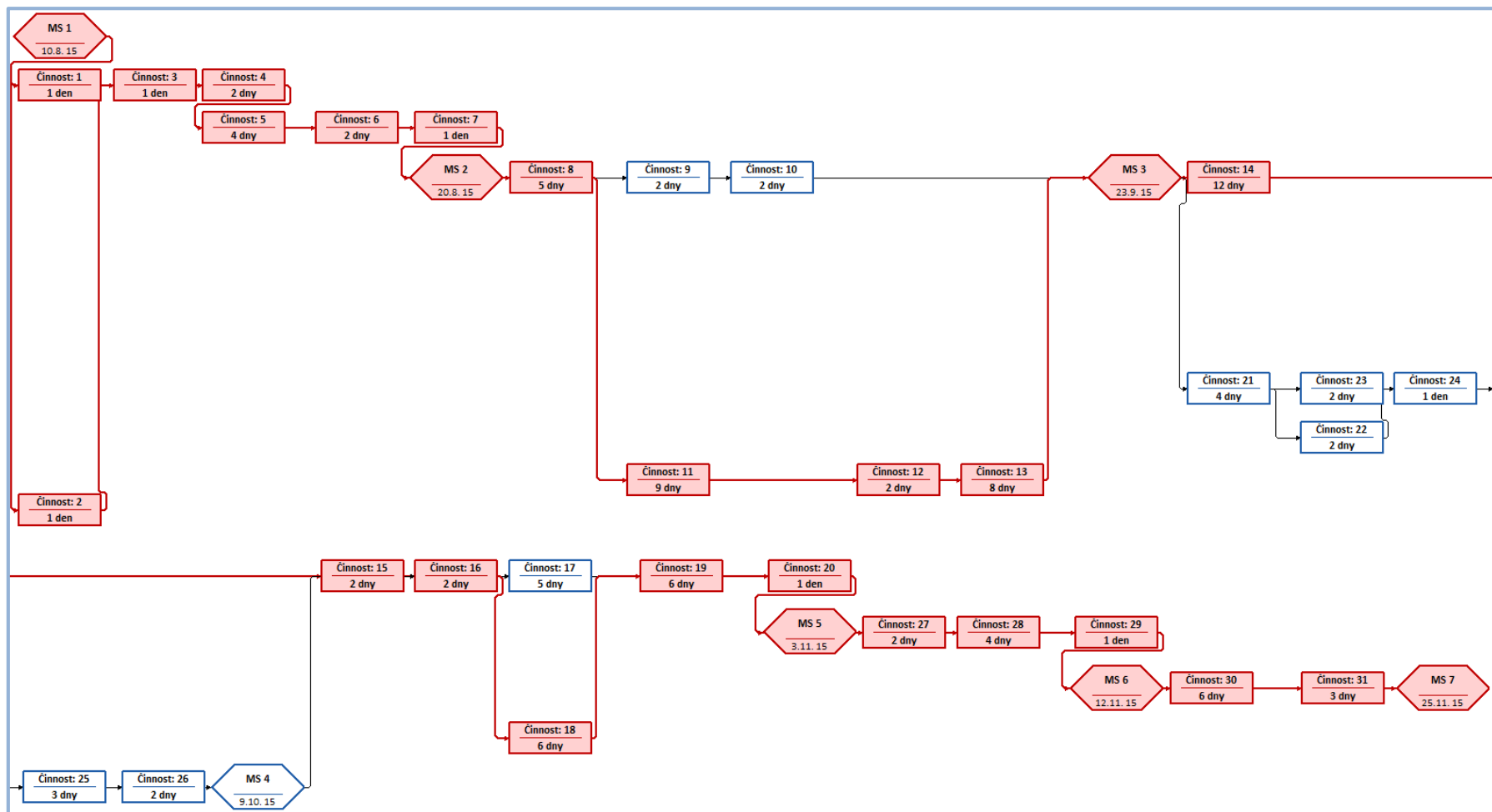
Příloha č. 3:.....III

Ganttův diagram s alokací pracovních zdrojů – MS Project 2010.

Příloha č. 1: Ganttův diagram činností a kritické úkoly projektu – MS Project 2010.



Příloha č. 2: Síťový graf projektu – MS Project 2010.



Příloha č. 3: Ganttův diagram s alokací pracovních zdrojů – MS Project 2010.

