



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV INFORMATIKY

INSTITUTE OF INFORMATICS

NÁVRH PROJEKTU NA ZAVEDENÍ CRM SYSTÉMU DO VYBRANÉ FIRMY

PROJECT PROPOSAL FOR THE IMPLEMENTATION OF A CRM SYSTEM IN A SELECTED
COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Kristýna Žiškova

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav informatiky
Studentka: **Bc. Kristýna Žiškova**
Vedoucí práce: **doc. Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc**
Akademický rok: 2021/22
Studijní program: Informační management

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

Návrh projektu na zavedení CRM systému do vybrané firmy

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit návrh projektu na zavedení CRM systému do vybrané firmy s využitím vhodných metod, technik a nástrojů projektového řízení.

Základní literární prameny:

DOLEŽAL, J. a kol. Projektový management podle IPMA. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

KORECKÝ, M. a V. TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

LESTER, A. Project Management, Planning and Control: Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards. 6th Edition. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2013. ISBN 9780080983240.

SCHWALBE, K. Řízení projektů v IT. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.

YADAV, S. R. a A. K. MALIK. Operations Research. India: Oxford University Press, 2014. ISBN 978-0-19-809618-4.

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

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá vytvořením návrhu projektu na zavedení CRM systému ve vybrané firmě s využitím nástrojů, technik a metod projektového managementu. Tento návrh bude podpořen využitím softwarového nástroje MS Project Professional 2019. Teoretická část práce je východiskem pro zpracování následující analytické části. Na základě zjištěných skutečností je v praktické části práce zpracován návrh projektu.

Klíčová slova

projektový management, projekt, CRM, WBS, analýza rizik, RIPRAN

Abstract

The diploma thesis deals with the creation of a project proposal for the implementation of a CRM system in a selected company using tools, techniques and methods of project management. This proposal will be supported by the use of the software tool MS Project Professional 2019. The theoretical part of the thesis is the basis for the following analytical part. Based on the findings, the practical part of the thesis develops the project proposal.

Keywords

project management, project, CRM, WBS, risk analysis, RIPRAN

Bibliografická citace

ŽIŠKOVÁ, Kristýna. *Návrh projektu na zavedení CRM systému do vybrané firmy* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/142950>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav informatiky. Vedoucí práce Radek Doskočil.

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 9.5.2022

.....

Bc. Kristýna Žišková

Poděkování

Ráda bych poděkovala mému vedoucímu panu doc. Ing. Radku Doskočilovi Ph.D., MSc za jeho cenné, odborné rady, kterých jsem využila při zpracování této diplomové práce a taktéž za čas, věnovaný konzultacím. Dále bych ráda poděkovala vedoucímu odbytu a zaměstnancům společnosti, kteří mi poskytli potřebné informace a věnovali mi svůj čas. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině za celkovou podporu při studiu.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Základní pojmy projektového řízení	13
1.1.1 Projekt.....	13
1.1.1 Trojimperativ projektu	14
1.1.2 Životní cyklus projektu.....	15
1.2 Vybrané metody a techniky předprojektové fáze.....	17
1.2.1 Studie příležitosti	17
1.2.2 Základní charakteristika odvětví.....	17
1.2.3 PEST analýza.....	18
1.2.4 Porterova analýza konkurenčního prostředí	19
1.2.5 McKinsey 7S.....	20
1.2.6 SWOT	21
1.2.7 Zainteresované strany	21
1.2.8 Cíl projektu pomocí SMART	23
1.2.9 Logický rámec	24
1.3 Vybrané metody a techniky projektové fáze.....	25
1.3.1 Identifikační listina projektu.....	25
1.3.2 Řízení rozsahu projektu (WBS).....	26
1.3.3 Řízení času v projektu.....	27
1.3.4 Řízení zdrojů v projektu	30
1.3.5 Řízení rizik v projektu	32
1.3.6 Řízení nákladů v projektu	35
1.4 Podnikové informační systémy	37

1.4.1	CRM.....	37
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	39
2.1	Představení společnosti	39
2.2	Ověření příležitosti pro projekt	39
2.2.1	Základní charakteristika odvětví.....	40
2.2.2	PEST	41
2.2.3	Porterova analýza konkurenčního prostředí	44
2.2.4	McKinsey 7S.....	46
2.2.5	SWOT analýza.....	51
2.3	Specifikace cíle projektu	52
2.3.1	Stanovení SMART cíle	52
2.3.2	Trojimperativ	53
2.4	Zhodnocení proveditelnosti a přínosů projektu.....	53
2.4.1	Přehled požadavků	53
2.4.2	Posouzení HW a SW.....	58
2.4.3	Logický rámec projektu	59
2.4.4	Ekonomická analýza projektu.....	59
2.4.5	Analýza zainteresovaných stran.....	61
2.4.6	Předpokládané přínosy projektu	63
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	64
3.1	Strukturování projektu – WBS.....	64
3.1.1	Seznam činností	65
3.2	Zakládající listina projektu.....	66
3.3	Řízení času v projektu	67
3.3.1	Způsob odhadování dob trvání činností.....	68
3.3.2	PERT.....	68

3.3.3	Ganttův diagram	71
3.3.4	Analýza kritické cesty	72
3.3.5	Časový harmonogram	72
3.4	Řízení zdrojů v projektu	74
3.4.1	Definování zdrojů	74
3.4.2	RACI matice	76
3.4.3	Analýza zdrojů	79
3.5	Řízení rizik projektu	79
3.5.1	Identifikace rizik	80
3.5.2	Kvantifikace	81
3.5.3	Reakce na rizika	84
3.5.4	Posouzení rizik	86
3.6	Řízení nákladů v projektu	87
3.6.1	Identifikace nákladů na projekt	87
3.6.2	Rozpočet projektu	87
3.7	Přínosy návrhu řešení	90
	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	93
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	96
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK	97
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	98
	SEZNAM ZKRATEK	99
	SEZNAM PŘÍLOH	100

ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá návrhem na zavedení CRM systému do vybrané společnosti pomocí vhodných technik, nástrojů a metod projektového managementu. K vytvoření návrhu projektu bude využito softwarové podpory MS Project Professional 2019.

První část práce je tvořena teoretickými východisky, obsahujícími zejména základní pojmy z oblasti projektového managementu, pro pochopení problematiky. Kapitola je rozdělena dle jednotlivých fází projektového řízení na předprojektovou a projektovou. Poprojektová fáze není obsahem této diplomové práce a není zde řešena.

Další kapitola představuje analýzu současného stavu, kde je v krátkosti představena společnost, pro kterou bude návrh projektu tvořen. Dále je zde, pomocí studie příležitosti, ověřena příležitost pro projekt pomocí analýz vnitřního i vnějšího prostředí. Výstupy z analýz jsou sumarizovány v závěrečné SWOT matici. Pomocí studie proveditelnosti zkoumáme možnost realizace navrhovaného řešení. Tato část taktéž obsahuje porovnávání nabízených CRM systémů a doporučení konkrétního systému pro implementaci.

Těžiště diplomové práce je tvořeno návrhovou částí, která obsahuje kompletní zpracování návrhu projektu na zavedení systému pro řízení vztahů se zákazníky. Obsahuje rovněž základní dokument – zakládající listinu projektu. Dále je kapitola rozčleněna na jednotlivé oblasti vhodné pro řízení, konkrétně řízení času, zdrojů, rizik a nákladů projektu. K řízení času bude využito metody PERT a Ganttových diagramů pro znázornění kritické cesty. Řízení zdrojů je podpořeno RACI maticí, která obsahuje jednotlivé odpovědnosti zdrojů. Rizika jsou v návrhu projektu řízena pomocí metody RIPRAN. Náklady budou rozděleny podle dílčích typů a závěrem sumarizovány v rozpočtu.

Na závěr práce budou definovány přínosy návrhu řešení.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvoření návrhu projektu na zavedení CRM systému do vybrané firmy. Pro dosažení hlavního cíle byly definovány následující cíle dílčí:

- nastudování a analýza základních teoretických východisek,
- zpracování studie příležitosti a proveditelnosti,
- analýza vybraných CRM řešení a následné doporučení konkrétního systému pro návrh projektu.

Práce bude zpracovaná metodologicky s využitím obecných vědeckovýzkumných metod, jako jsou analýzy, syntézy a indukce. K vypracování je dále využito pozorování a řízených rozhovorů se zaměstnanci společnosti. Jsou aplikovány vybrané metody z oblasti projektového managementu, které jsou následně v návrhové části práce podpořeny softwarovým nástrojem MS Project Professional 2019.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části diplomové práce jsou vysvětleny základní pojmy z oblasti projektového řízení, se kterými je vhodné se seznámit pro pochopení dané problematiky. Dále jsou zde vysvětleny vybrané metody a techniky předprojektové a projektové fáze, které budou sloužit jako východisko pro analytickou část práce.

1.1 Základní pojmy projektového řízení

Níže můžeme nalézt definování základních pojmů z oblasti projektového řízení jako projekt a trojimperativ projektu. Zároveň je zde projekt rozdělen do jednotlivých životních etap.

1.1.1 Projekt

Nejdůležitějším prvkem celého projektového řízení je **projekt**. Existuje mnoho definic projektů, které se mohou v konkrétních formulacích lišit. Uvedeme zde dvě definice, z nichž první je dle profesora Kerznera (3, s. 20):

„Projekt je 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 (3, s. 20).“

Druhá definice vychází z pramenů PMI®:

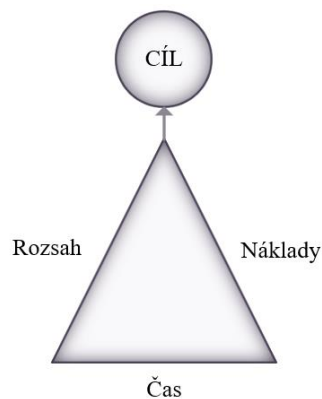
„Projekt je časově omezené úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo výstupu (2, s. 20).“

Projekty mohou být velké či malé a může se na nich podílet jedna osoba, ale i tisíce lidí. Je možné je dokončit během jednoho dne, ale mohou trvat i několik let. Mezi příklady informačních projektů můžeme uvést např. technika, který vyměňuje notebooky malého oddělení firmy; tým vývojářů, který přidává novou vlastnost interní SW aplikaci ve finančním oddělení; firmu, která vyvíjí nový systém s cílem zvýšit produktivitu prodeje či zlepšit vztahy s jejími zákazníky; automobilový průmysl vyvíjející webovou stránku pro zefektivnění dodávek atd. (2, s. 20).

1.1.1 Trojimperativ projektu

Projektový trojimperativ v sobě ukrývá tři nesmírně důležité elementy: čas, náklady a rozsah. Aby byl projekt úspěšný, musí je projektový manažer pečlivě zvážit a snažit se o sladění těchto, mnohdy protichůdných, cílů (2, s. 23).

U **rozsahu** vyvstanou otázky: Jakou práci je třeba v rámci tohoto projektu vykonat? Jaký produkt, službu nebo výstup očekává zákazník či sponzor? U **času** budou otázky znít: Jak dlouho by měla trvat práce na projektu? Jaký bude harmonogram, jak se bude monitorovat aktuální stav vzhledem k časovému rozvrhu? Kdo schválí změny v harmonogramu? U **nákladů** se ptáme: Kolik bude stát realizace projektu, jaký bude rozpočet a jak budou sledovány náklady projektu? Kdo schválí případné změny v rozpočtu (2, s. 23)?



Obrázek č. 1: Projektový trojimperativ
(zdroj: vlastní zpracování dle 2, s. 25)

Zvládnutí projektového trojimperativu však často znamená nutné kompromisy mezi cíli, které se vztahují k rozsahu, času a nákladům. To např. znamená, že pro dosažení plánovaného času a rozsahu budeme muset zvýšit rozpočet projektu nebo v opačném případě zredukovat rozsah projektu tak, abychom dosáhli požadovaného času i rozpočtu. Projektový manažer se musí při děláni kompromisu rozhodnout, který element je pro daný projekt nejdůležitější (2, s. 24).

„Kvalitní projektové řízení, které zahrnuje více než jen dodržení limitů daných projektovým trojimperativem vede k vyhnutí se problémům, které se při naplňování cílů vztahují k rozsahu, času a nákladům, a přitom neztratit ze zřetele kvalitu i spokojenost zákazníka (2, s. 25).“

Dalším elementem, který hraje v projektu významnou roli je kvalita. Ta úzce souvisí se spokojeností zákazníka či sponzora projektu. Proto se hovoří i o tzv. „projektovém čtyřimperativu“, který kromě výše uvedených elementů přidává ještě čtvrtý, a to je právě kvalita. Projektový tým může dosáhnout plánovaného rozsahu, nákladů i času, a přesto nemusí uspět. To se stane ve chvíli, kdy se nenaplní kvalitativní požadavky zákazníka nebo není uspokojen sponzor projektu, např. z důvodu opomíjení jeho zájmů. Projektový manažer by měl v průběhu projektu komunikovat se sponzorem i zákazníkem, aby se ujistil, že jednotlivé fáze projektu a jeho průběh naplňují očekávání (2, s. 24).

1.1.2 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu můžeme rozdělit do tří na sebe navazujících fází, a to: předprojektovou, projektovou a poprojektovou. Každý úspěšný projekt musí projít všemi třemi, tzn. že není možné žádnou fázi vynechat či určit jako méně důležitou. V projektech bývá občas opomíjena či nedůsledně realizována předprojektová i poprojektová fáze (4).



Obrázek č. 2: Životní cyklus projektu
(zdroj: vlastní zpracování dle 4)

1.1.2.1 Předprojektová fáze

Tato fáze má za účel prozkoumat příležitosti pro projekt a následně posoudit proveditelnost záměru. K tomuto účelu slouží dva základní dokumenty, a to studie příležitosti a studie proveditelnosti (1, s. 170).

Studie příležitosti odpovídá zejména na otázku, zda je správná doba pro návrh a realizaci projektu. Musí vzít v úvahu situaci ve firmě, na trhu či předpokládaný vývoj trhu nebo firmy aj. Výsledkem bývá doporučení, zda projekt realizovat či nikoliv. Cílem studie je zpracování dostupných informací o podnětech, příležitostech nebo nutných reakcích na hrozby trhu či vnitřního života firmy (1, s. 170).

Následuje **studie proveditelnosti**, která by měla ukázat nejvhodnější cestu k realizaci a upřesnit obsah projektu, termíny zahájení i ukončení, odhad celkových nákladů

a zdrojů. Cílem studie je rozbor možných cest k dosažení cíle za současné situace a jejich ohodnocení z hlediska potřebných celkových nákladů a času s přihlédnutím k dostupným zdrojům. Závěrem je následné doporučení nejvýhodnější varianty cesty, upřesnění cíle či doporučení nerealizovat projekt (1, s. 170).

1.1.2.2 Projektová fáze

Projektovou fází můžeme rozčlenit na dílčí fáze: zahájení, plánování, realizace a ukončení. Projekt je v této fázi zahájen vytvořením identifikační listiny, je stanoven cíl a rozsah prací, měřitelná kritéria, která později pomohou s vyhodnocením úspěšnosti projektu. V této fázi je také sestaven projektový tým. Ukončení projektu v této fázi znamená ukončení všech prací na projektu, vypořádání závazků i rozpuštění samotného projektového týmu (4).

1.1.2.3 Poprojektová fáze

Poprojektová fáze je důležitá zejména pro analýzu výsledků. V této fázi je již ukončený projekt hodnocen a analyzován, a to nejen z hlediska obsahu či naplnění cíle, ale i po formální stránce, tzn. z hlediska projektové dokumentace. Výstupem této fáze je celkové zhodnocení průběhu projektu a návrh opatření, které povedou ke zlepšení případně dalších prováděných projektů. Můžeme také říct, že cílem této fáze je poučit se z chyb a již je neopakovat (4).

1.1.2.4 Projektové řízení

„Projektovým řízením je aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik při realizaci projektových aktivit za účelem dosažení požadavků projektu (2, s. 25).“

Řízení projektu znamená definování postupu při řízení níže uvedených oblastí, které jsou posléze prováděny a následně průběžně kontrolovány či korektorovány (1, s. 40):

- **řízení integrace** – sestavení plánu projektu (dílčí procesy, logicky uspořádané v dokumentu), operativní řízení projektu, řízení změn projektu a jejich koordinace, vedení (manažer) (1, s. 40),
- **řízení záměru** – strategie a cíle projektu (1, s. 40),
- **řízení času, nákladů, lidských zdrojů, komunikace v projektu** (1, s. 40),
- **řízení rizik projektu** (1, s. 40).

Obvykle se na počátku zpracuje plán řízení projektu, ve kterém se předem definuje, jakým způsobem budou řešeny jednotlivé oblasti, tzn. jaké metody, techniky a postupy se použijí (1, s. 40).

1.2 Vybrané metody a techniky předprojektové fáze

V této části práce jsou představeny vybrané metody a techniky používané v předprojektové fázi.

1.2.1 Studie příležitosti

Studii příležitosti zpracováváme pro posouzení proveditelnosti projektu. Součástí je vize a problém, který stanoví klient a analýzy vnitřního i vnějšího okolí. Výstupem fáze je zjištění, zda má projekt smysl realizovat. Může napomoci při správném definování cíle, jelikož zjistíme co do projektu začlenit můžeme a co nikoliv (4).

Odpovídá nám na otázku, zda je vhodná doba navrhnout a realizovat projekt. Bere v úvahu situaci na daném trhu i v organizaci (4).

1.2.2 Základní charakteristika odvětví

Při popisu základní charakteristiky odvětví soustředíme pozornost na následující faktory:

Tabulka č. 1: Základní charakteristika odvětví
(zdroj: 12, s. 38)

Faktor	Charakteristika	Strategický dopad
Velikost trhu	Počet organizací, zákaznických skupin	Velké, perspektivní a atraktivní trhy přitahují nové hráče. Malé nebývají v pozornosti nových organizací.
Geografický rozsah konkurence	Globální, regionální, lokální	Překrývání akčního působení jednotlivých organizací.
Vývoj trhu	Trendy – růst, pokles, stagnace	Odkrývá možnosti růstu organizace a jejího

		potenciálu. Stagnace či pokles zvyšují rivalitu.
Konkurenční prostředí	Monopol, oligopol, monopolní konkurence	Dominantní organizace mají sílu ovlivňovat konkurenční prostředí. Slabé či menší organizace se musí přizpůsobovat.
Vstupní bariéry	Legislativní úprava, nákladové výhody, zkušenosti, pověst	Nízké bariéry přitahují konkurenty, vysoké chrání pozice a ekonomickou stabilitu stávajících organizací.
Výstupní bariéry	Výše investičních nákladů	Pokud jsou vysoké, mají za následek velkou rivalitu konkurentů, zejména při nasycenosti trhu a následném úpadku poptávky.
Diferenciace produktu	Míra odlišnosti produktu, specifické služby, metody	Čím vyšší diferenciaci, tím nižší rivalita mezi jednotlivými organizacemi.

1.2.3 PEST analýza

PEST analýza je analýzou makrookolí a představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se firma pohybuje (17, s. 16).

- **Politické a legislativní faktory** – stabilita zahraniční, národní politická situace, členství země v EU atd. mohou pro podnik představovat příležitosti, ale i ohrožení. Politická omezení se, prostřednictvím daňových zákonů, cenové politiky, ochrany životního prostředí, mohou dotknout každého podniku.

Existence zákonů, právních norem či vyhlášek vymezuje prostor pro podnikání a zároveň podnikání upravuje a reguluje (17, s. 16).

- **Ekonomické faktory** – vyplývají z ekonomické situace a rozvoje. Jsou charakterizovány rozvojem ekonomiky. Základními indikátory jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika apod. (17, s. 17)
- **Sociální a demografické faktory** – odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatel v dané zemi. Patří sem stáří obyvatel, kultura, národnost, životní styl náboženství a další (17, s. 18).
- **Technologické faktory** – k tomu, aby podnik nezaostával oproti konkurenci a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o technických změnách probíhajících v okolním prostředí (17, s. 18).

1.2.4 Porterova analýza konkurenčního prostředí

Porterův model, označován také jako „*analýza pěti (konkurenčních) sil*“, je analýzou konkurenčního prostředí. Cílem je zhodnotit postavení organizace v jejím odvětví z hlediska následujících pěti faktorů: vyjednávací síly zákazníků, vyjednávací síly dodavatelů, hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví, hrozby substitutů a rivality v konkurenčním prostředí na daném trhu (13, s. 108).



Obrázek č. 3: Struktura Porterovy analýzy
(zdroj: vlastní zpracování dle 12, s. 41)

1.2.5 McKinsey 7S

Model 7s firmy McKinsey slouží pro analýzu vnitřního prostředí organizace. Dle modelu je důležité strategické řízení, organizaci a firemní kulturu vnímat a analyzovat v celistvosti, vzájemných vztazích a souvislostech (12, s. 62).

Základem modelu je následujících **7 faktorů**:

- **Strategy** – *strategie* – definuje, jak organizace dosahují svých vizí a strategických cílů a zároveň, jak reagují na příležitosti a hrozby ve svém oboru (12, s. 63),
- **Structure** – *struktura* – organizační struktura, způsob delegování úkolů a pravomocí, spolupráce a týmové práce, komunikace, přenos informací či kontrolní mechanismy (12, s. 63),
- **Systems** – *systémy řízení* – prostředky, postupy a systémy, které slouží v organizaci k řízení (12, s. 63),
- **Style** – *styl manažerské práce* – definuje styl vedení a způsob řešení případných konfliktů (12, s. 63),
- **Staff** – *spolupracovníci* – lidské zdroje v organizaci, způsob chování, kolektivní vztahy, postoje, motivace a odměňování (12, s. 63),
- **Skills** – *schopnosti* – kompetence a schopnosti v rámci organizace, patří sem např. řízení znalostí anebo prvky učící se organizace (12, s. 63),
- **Shared values** – *sdílené hodnoty* – základní hodnoty, ideje a principy, které jsou respektovány pracovníky a zainteresovanými stranami (12, s. 63).

1.2.6 SWOT

Pod zkratkou SWOT se ukrývá analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb z anglických slov *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*. Jedná se o klasickou metodu, která se používá pro analýzu pozice podniku nebo podnikatelského záměru v konkurenčním prostředí a pro možnosti odhadu dalšího vývoje či formulaci strategií. Je složena z interní analýzy, které se týkají silné a slabé stránky a z externí analýzy, do které jsou zahrnuty příležitosti a hrozby. Schéma SWOT matice můžeme vidět na obrázku č. 4 (7, s. 218).



Obrázek č. 4: SWOT matice
(zdroj: vlastní zpracování dle 1, s. 61)

1.2.7 Zainteresované strany

Pojmem zainteresované strany rozumíme jakoukoliv osobu či organizaci, která je aktivně zapojená do projektu nebo mohou být její zájmy realizací či výsledkem projektu ovlivněny, a to jak pozitivně, tak negativně. Zároveň mohou tyto skupiny ovlivnit projekt přímo či nepřímo, proto je důležité i jejich řízení (1, s. 48).

Jedním z úkolů manažera projektu je identifikovat všechny zainteresované strany, jejich zájmy a taktéž pořadí důležitosti ve vztahu k projektu, což může vést ke zvýšení šance na úspěch projektu. Považuje se za vhodné projekt uzpůsobit tak, aby vyhovoval a uspokojoval potřeby zainteresovaných stran (1, s. 48).

1.2.7.1 Členění zainteresovaných stran

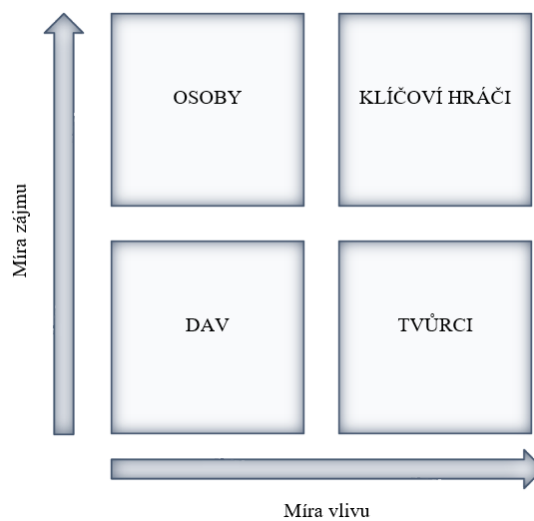
Zainteresované strany můžeme rozdělit podle zastávané role např. na:

- **Zadavatele projektu** – *vlastník* – má zájem o realizaci projektu a chce docílit požadované změny, užitku či přínosu (1, s. 50).

- **Zákazníka projektu** – *uživatel* – hájí zájmy osob, které budou v provozní fázi pracovat s výsledkem projektu (1, s. 50).
- **Sponzora projektu** – má dostatečnou autoritu k rozhodování o některých ze zásadních aspektů projektu (1, s. 50).
- **Realizátora projektu** – *dodavatel* – zastává zájmy zhotovitelů, mezi které můžeme zařadit i členy projektového týmu (1, s. 50).
- **Investora projektu** – reprezentuje zájmy vlastníka zdrojů jak finančních, tak ostatních (1, s. 50).
- **Dotčené strany** – prosazují zájmy všech, kteří nepatří do výše uvedených kategorií, ale projekt se jich dotýká přímo či nepřímo (1, s. 50).

1.2.7.2 Analýza vlivu zainteresovaných stran

Analýzu vlivu zainteresovaných stran můžeme provést pomocí tzv. „*Matice vlivu X zájmu*“, kterou můžeme vidět na obrázku níže.



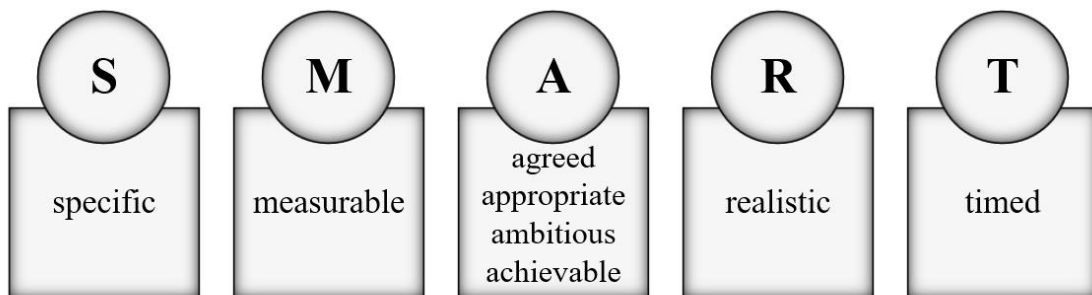
Obrázek č. 5: Matice vlivu X zájmu
(zdroj: vlastní zpracování dle 1, s. 54)

Tato analýza nám umožní rozdělit strany do 4 skupin podle míry vlivu a zájmu na projektu. Primárně se snažíme nalézt zainteresované strany, které mají nejvyšší vliv (osa X) na projekt a zároveň nejvyšší zájem (osa Y), tzv. **klíčové hráče**. Důležitou skupinou jsou i tvůrci, kteří mohou projekt velmi ovlivňovat (1, s. 53).

1.2.8 Cíl projektu pomocí SMART

Formulování cíle projektu patří mezi jednu z nejdůležitějších částí, avšak správné formulování cíle bývá někdy obtížné. Čím vágněji cíl definujeme, tím nejistě může projekt dopadnout a je vysoká pravděpodobnost, že některá ze zainteresovaných stran začne zjišťovat, že je realizován jiný záměr, než byl původně zamýšlen (1, s. 65).

Jednou z technik, které pomáhají správně formulovat cíl, je technika SMART, která je složena z počátečních písmen následujících anglických slov (1, s.65):



Obrázek č. 6: SMART cíl
(zdroj: vlastní zpracování dle 1, s. 65)

- **S** – specifický/konkrétní – potřebujeme vědět „CO“, cíl musí být formulován konkrétně (1, s. 65),
- **M** – měřitelný – cíl musí být měřitelný pro kontrolu, zda jsme dosáhli určeného (1, s. 65),
- **A** – akceptovaný/ambiciózní/dosažitelný/odpovídající – pro toto písmeno se v technice SMART můžeme setkat s více významy, neexistuje jen jediný správný; zainteresované strany vědí, o co jde a shodly se na relevantnosti i adekvátnosti cíle (1, s. 66),
- **R** – realistický – cíl má být relevantní a realistický (1, s. 66),
- **T** – termínovaný – časově ohraničený, stanovené termíny (1, s. 66).

Můžeme se také setkat s přidáním jednoho písmene, konkrétně „I“, z anglického slova „integrated“, které nám říká, že cíl by měl být integrovaný do organizační strategie (1, s.66).

1.2.9 Logický rámec

Logický rámec, dále LR, slouží jako pomůcka při stanovování cíle projektu a rovněž jako podpora pro dosažení. Je součástí metodiky návrhů a řízení projektu LFA – *Logical Framework Approach* – která komplexně řeší přípravu, návrh, realizaci a vyhodnocení projektů. Tato metoda je neustále používána a rozvíjena v mnoha organizacích. Pro zorientování v problematice návrhu projektu existuje základní manažerská hierarchie zodpovědnosti za výsledky v následujících třech úrovních (1, s. 67):

- **Vstupy** – spotřebovávané zdroje, realizované činnosti (1, s. 67),
- **Výstupy** – produkt, věc nebo služba, kterou jsme se zavázali dodat vlastníkovi projektu (1, s. 67),
- **Cíl** – důvod, proč výstupy produkujeme; příčina investic do výstupů (1, s. 67).

Možnou strukturu logického rámce pak můžeme vidět v následující tabulce:

Tabulka č. 2: Struktura logického rámce

(zdroj: vlastní zpracování dle 1, s. 68)

<i>Záměr</i>	Objektivně měřitelné ukazatele	Způsob ověření	
<i>Cíl</i>	Objektivně měřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady, za jakých cíl skutečně přispěje a bude v souladu se záměrem
<i>Výstupy</i>	Objektivně měřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady, za jakých výstupy povedou k cíli
<i>Klíčové činnosti</i>	Zdroje (lidé, finance aj.)	Časový rámec aktivit	Předpoklady, za jakých činnosti povedou k výstupům
<i>Zde je možno uvést, co nebude v projektu řešeno</i>			<i>Případné předběžné podmínky</i>

Na nejnižší úrovni LR můžeme vidět **klíčové činnosti**, které představují vstupy do projektu. Jedná se o hlavní skupiny činností, které ovlivňují realizaci konkrétních výstupů, tzn. musí být vykonány, aby bylo dosaženo výstupů o řádek výše. Jedná se v tomto případě pouze o scénář, nikoli detailní výčet veškerých činností, pouze o označení „**JAK**“ bude výstupů dosaženo (1, s. 68).

Na další úrovni vidíme konkrétní **výstupy**, které specifikují „**CO**“ bude projektem dodáno, jinými slovy, co vše je potřeba vytvořit, abychom dosáhli cíle o řádek výše. Co konkrétně bude projektový tým realizovat a za co také nese přímou zodpovědnost. Výstupy jsou přímými důsledky realizace klíčových činností (1, s. 68).

Cíl projektu na další úrovni popisuje zaměření projektu a odpovídá tak na otázku: „**PROČ**“ chceme projekt realizovat, jakou konkrétní změnu má projekt zajistit, požadovaný cílový stav dané problematiky v okamžiku, kdy je projekt u konce. Cíl pro projekt je pouze jeden (1, s. 68).

Na nejvyšší úrovni najdeme **záměr**, který představuje popis rámcového záměru, jehož je projekt součástí. Projekt přispívá k jeho naplnění a je jednou z nutných podmínek k jeho dosažení (1, s. 69).

Pokud navrhujeme projekt pomocí logického rámce, je vhodné použít následující hypotézy, které nám vypovídají o jednotlivých vazbách: Pokud správně odřídíme klíčové činnosti, pak budou vyprodukovány výstupy. Jestliže budou vyprodukovány výstupy, bude dosažen cíl. Dosažený cíl nám přispěje k dosažení záměru (1, s. 71).

1.3 Vybrané metody a techniky projektové fáze

V následující části jsou představeny vybrané metody a techniky používané v projektové fázi, konkrétně v části zahájení a plánování.

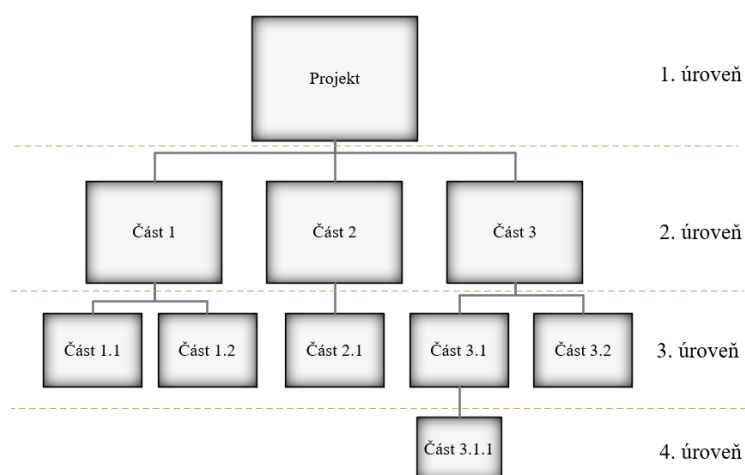
1.3.1 Identifikační listina projektu

Identifikační listina projektu je hlavním výstupem zahajovací fáze řízení projektu. Definuje mez rozpočtu, harmonogram a požadované výsledky projektu. Z této listiny vycházejí další kroky přípravy a realizace projektu. Podoba listiny se může napříč organizacemi lišit, může být buď zredukována či značně rozšířena. Můžeme v ní najít např. název projektu, cíl, termíny, manažera projektu aj. (10, s. 109).

1.3.2 Řízení rozsahu projektu (WBS)

„Hierarchická struktura prací (WBS) je výsledkově orientovaným seskupením projektových prací, které definuje celkový rozsah projektu (2, s. 191).“

Aby bylo možné projekt správně řídit, musí být jednotlivé fáze rozděleny na další etapy nebo úkoly, které se rozpadají na další dílčí části, dokud si nejsme jisti, že jsme získali přijatelnou strukturu pro řízení. Jakmile máme definované hlavní úkoly, snažíme se o rozpad těchto úkolů na jednotlivé dílčí části na další úrovně až do fáze, kdy už dalšího rozpadu nejsme schopni. Z tohoto důvodu představuje WBS jakýsi logický výchozí bod pro následné rozplánování. Další výhodou je možnost přidělit náklady na každý úkol či přidat rizikový faktor. To může být nápomocné následně při analýze rizik či tvorbě celkových nákladů (5, s. 54).



Obrázek č. 7: Struktura WBS
(zdroj: vlastní zpracování dle 2, s. 193)

Cílem toho celého je schopnost řídit projekt přidělováním zdrojů, ať už lidských, finančních či materiálních a poskytnutí časového omezení každému z úkolů. Pro řízení je vždy snazší několik malých entit než jedna jako celek. Platí to pro všechny projekty bez ohledu na velikost či složitost. Úkoly se sice budou enormně lišit podle typu projektu, ale vytvořením WBS nám vznikne jasný grafický obrázek, který se může stát velmi užitečným pro ostatní členy projektového týmu. Zároveň se jedná o ideální nástroj pro hlášení pokroků. Pro management je pak relativně snadné přidělit ke každému z úkolů vlastníka úkolu, tzn. někoho, kdo za úkol nebo skupinu úkolů nese zodpovědnost (5, s. 54).

Je nutné zdůraznit, že WBS není program, i když může vypadat jako diagram priorit. Vzájemné vztahy mezi úkoly, zobrazené spojovacími linkami, nemusí nutně znamenat časovou závislost (5, s. 54).

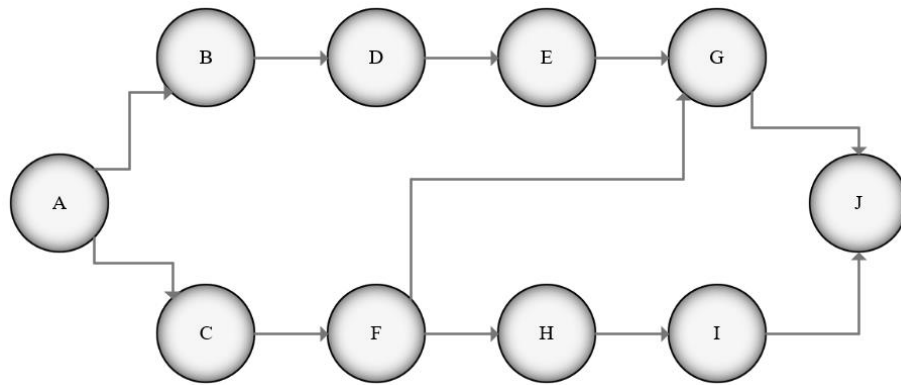
1.3.3 Řízení času v projektu

Časovou analýzu můžeme provést pomocí **síťových grafů**, které jsou nejvhodnější technikou pro zobrazení seřazení aktivit. Síťový graf zahrnuje všechny aktivity, které je potřeba provést pro dokončení projektu (2, s. 223).

Pro konstrukci grafu se musíme nejdříve seznámit s pojmem hrana a uzel. Hrana reprezentuje seřazení aktivit nebo vztah mezi úkoly. Jako uzel označujeme jednotlivé aktivity. Mezi jednotlivými aktivitami můžeme mít celkem čtyři typy závislostí (2, s. 223):

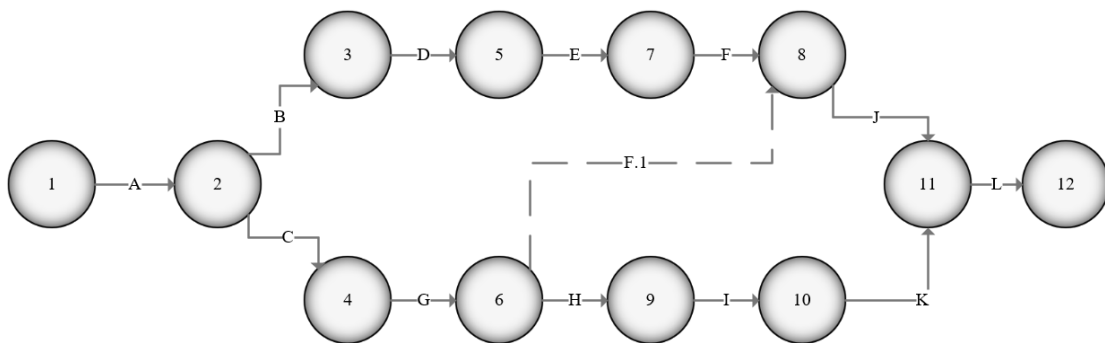
- **Ukončení-zahájení** (FS, finish-start): vztah v grafu, kdy je nejprve nutné dokončit jednu aktivitu (předchůdce) a teprve poté je možné zahájit další (následník). Jedná se o nejběžnější závislost (2, s. 225).
- **Zahájení-zahájení** (SS, start-start): vztah, kdy je zahájení jedné aktivity podmíněno zahájením druhé, tzn. zahájení předchůdce je podmíněno zahájením následníka. Zejména v projektech v oblasti IT začíná mnoho činností současně, např. po spuštění ostrého provozu nového systému (2, s. 225).
- **Ukončení-ukončení** (FF, finish-finish): vztah, kdy musí být jedna aktivita dokončena před dokončením druhé aktivity, tzn. dokončení předchůdce před dokončením následníka. Jde o situace, kdy nemůžeme jednu činnost dokončit, než dokončíme všechny aktivity spojené s druhou činností (2, s. 226).
- **Zahájení-ukončení** (SF, start-finish): vztah, kdy musí jedna aktivita začít dříve, než skončí druhá aktivita, tzn. předchůdce musí začít dřív, než je dokončen následník. Jedná se o velmi zřídka používaný typ závislosti (2, s. 226).

Výsledkem seřazení činností získáme síťový graf, který může být dvojího typu. **Uzlově definovaný síťový graf**, ve kterém se pro znázornění činností používají ohodnocené uzly. Hrany představují závislost mezi činnostmi. Viz. obrázek na následující straně (1, s. 178):



Obrázek č. 8: Uzlově definovaný síťový graf
(zdroj: vlastní zpracování dle 1, s. 179)

Druhým typem je **hranově definovaný síťový graf**, kdy se pro znázornění činností používají ohodnocené orientované hrany. Uzly představují okamžik začátku a konce činnosti. Viz. obrázek níže (1, s. 179):



Obrázek č. 9: Hranově definovaný síťový graf
(zdroj: vlastní zpracování dle 1, s. 179)

Další z metod pro zobrazení informací o časovém plánu jsou tzv. **Ganttovy diagramy**. Jedná se o grafické zobrazení, ve kterém jsou uvedeny jednotlivé aktivity projektu a k nim přiřazena odpovídající časová data zahájení a ukončení v kalendářovém formátu. Můžeme se setkat s pojmem „úsečkový diagram“, jelikož jednotlivé aktivity se zaznamenávají jako vodorovné pruhy, které vedou od data zahájení k datu ukončení (2, s. 230).

Ganttův diagram je užitečný nástroj pro prezentaci časových informací projektu. Může povzbuzovat projektového manažera, aby více projekt kontroloval, než aby odpovědnost za časový plán přenesl na ostatní členy týmu. Jedná se o vhodnější a přehlednější nástroj pro prezentace, než jsou síťové grafy (9).

1.3.3.1 Metoda PERT

Existují projekty, u kterých nedokážeme přesně určit dobu trvání některých činností. V takovém případě potřebujeme metodu s pravděpodobnostním přístupem k plánování. Metoda PERT byla navržena přesně pro tyto účely (23, s. 285).

Jedná se o jednu z metod časové analýzy, která zahrnuje stochastické časové ohodnocení činností projektu. V této metodě jsou doby trvání projektu náhodné veličiny, které mají beta rozdělení pravděpodobnosti (7, s. 309).

Trvání jednotlivých činností je popsáno třemi odhady parametrů rozdělení, a to optimistickou dobou trvání (O), což je nejkratší doba, nepravděpodobnější doba trvání (N), která představuje vrchol rozdělení pravděpodobnosti a pesimistickou dobou trvání (P), což je nejdelší možná doba.

Po těchto odhadech můžeme určit očekávanou hodnotu a směrodatnou odchylku použitím vztahů:

$$E_{PERT} = \frac{(O + 4 * N + P)}{6}$$

Rovnice č. 1: Vztah pro očekávanou dobu trvání

(zdroj: vlastní zpracování dle 7, s. 310)

$$\sigma_{PERT} = \frac{(P - O)}{6}$$

Rovnice č. 2: Vztah pro výpočet směrodatné odchylky

(zdroj: vlastní zpracování dle 7, s. 310)

Při použití metody PERT se postupuje nejprve konstrukcí síťového grafu projektu a následným určením všech tří dob trvání. Pro každou činnost se následně vypočítá očekávaná hodnota a směrodatná odchylka. Dále je určena kritická cesta, což je cesta, která má nejvyšší součet vypočtených očekávaných hodnot. Pro kritickou cestu můžeme určit očekávanou dobu trvání projektu, která je vypočtena jako součet očekávaných hodnot na kritické cestě pomocí vztahu (7, s. 310):

$$E_{PERT}(krit) = \Sigma E_{PERT} (i)$$

Rovnice č. 3: Vztah pro výpočet očekávané doby trvání projektu

(zdroj: vlastní zpracování dle 7, s. 310)

Dále můžeme pro kritickou cestu určit směrodatnou odchylku projektu, která je vypočtena jako odmocnina ze součtu kvadrátů směrodatných odchylek na kritické cestě pomocí vztahu (7, s. 310):

$$\sigma_{PERT}(krit) = \sqrt{(\sum \sigma^2_{PERT}(i))}$$

Rovnice č. 4: Vztah pro výpočet směrodatné odchylky projektu
(zdroj: vlastní zpracování dle 7, s. 310)

Následně můžeme zakreslit distribuční rozdělení a kumulativní pravděpodobnost pro celkovou dobu trvání projektu. Výsledné rozdělení u této metody má tvar normálního rozdělení pravděpodobnosti z důvodu limitní věty, která říká, že „pravděpodobnosti rozdělení součtu většího počtu náhodných veličin se stejným rozdělením pravděpodobnosti se bude blížit normálnímu rozdělení pravděpodobnosti“ (7, s. 311).

Z tohoto rozdělení můžeme následně odečíst, s jakou pravděpodobností nepřekročí doba trvání projektu stanovenou mezní dobu trvání projektu a jaká doba trvání nebude překročena se stanovenou pravděpodobností (7, s. 311).

1.3.4 Řízení zdrojů v projektu

Řízení zdrojů zahrnuje plánování, identifikaci a přidělování zdrojů s ohledem na potřebné schopnosti. Součástí řízení je optimalizace způsobů jejich využívání v rámci časového harmonogramu projektu a s tím související monitorování (1, s. 195).

„Řízení zdrojů je umění toho, že víte, jaké zdroje potřebujete k tomu, abyste úspěšně předali projekt, a zároveň víte, jak z nich získat to nejlepší (8, s. 67).“

Nejprve je nutné potřebné zdroje identifikovat a vytvořit časový plán potřeby zdrojů. Dále musíme provést odhady a plán přidělování zdrojů, který neustále monitorujeme a řídíme. Pokud dojde k nadhodnocení či podhodnocení potřeby zdrojů, je nutné zdroje přerozdělit (1, s. 195).

Plánovat zdroje můžeme buď za pomoci **kvalifikovaného odhadu**, kdy nejčastěji projektový manažer konzultuje náročnosti úkolu např. s manažerem oddělení a společně odhadnou požadovanou kapacitu nebo za pomoci **historické zkušenosti** z předchozích projektů, kdy již víme, jaké množství zdrojů bylo spotřebováno. S odhadem nám mohou pomoci i **normy**, které mají v některých organizacích již zavedeny a obsahují i potřebnou kapacitu zdrojů. V projektech s velkou nejistotou bývají někdy použity různé matematické modely a **simulace** pro plánování zdrojů. Další z možností jsou **kreativní techniky**, které se používají zejména při IT vývojových projektech, kdy jsou vývojáři požádáni, aby odhadli náročnost úkolu a na základě diskuse je pak stanovený odhad (1, s. 195).

Pokud odhady selžou, je vhodné mít **rezervy**. Rezerva v oblasti zdrojů představuje něco, co přidáme k odhadům a slouží v situaci, kdy bude potřeba více práce či prostředků, než se očekávalo. Bývá rozdělena do jednotlivých úseků práce nebo také „balíků“ a je zabudována do projektu. Základem je rozhodnutí, jak velkou rezervu potřebujeme v rámci projektu jako celku. **Rezervy úseků práce** přináší mnohem reálnější pohled na odhady zdrojů potřebných pro dokončení projektu. **Balíky rezerv** slouží k tomu, abychom mohli řešit významné události, které mají na projekt vliv. Balík se obvykle přidává jako celek k projektu, ale zároveň může být udržován jiným způsobem, např. podle typu zdroje nebo podle fáze projektu (8, s. 72).

V průběhu projektu je nutné rezervy pravidelně kontrolovat a také o všech použitých rezervách účtovat a ověřovat, kolik jich budeme ještě potřebovat. Pokud se projekt blíží k dokončení, rezervy by se měly snižovat (8, s. 73).

1.3.4.1 Matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti, označována jako „*RACI matice*“, je vhodný nástroj pro zmapování činností a jednotlivých osob. Slouží k ujasnění rolí a odpovědnosti. Zkratka je složena z počátečních písmen následujících anglických slov (6):

- **R** – responsible – odpovědná osoba za celek nebo dílčí část, na které pracuje (6),
- **A** – accountable – osoba odpovědná za úkol, která vykoná finální rozhodnutí a schvaluje krok v projektu (6),
- **C** – consulted – osoba, která by se měla vyjádřit a poskytuje informace a rady lidem, kteří jsou odpovědní (6),
- **I** – informed – osoba, která je informována o výsledcích nebo rozhodnutích o faktu (6).

RACI matici znázorňujeme většinou tabulkou, kde na ose Y jsou vypsány jednotlivé kroky a na ose X jména osob. Zároveň jedna osoba může mít více rolí, jak můžeme vidět v tabulce na následující straně, kde je zobrazena struktura matice pro přiblížení (6).

Tabulka č. 3: RACI matice
(zdroj: vlastní zpracování dle 6)

	Vedoucí projektu	Člen projektového týmu 1	Člen projektového týmu 2
Úkol 1	R	A/I	C
Úkol 2	C	A/R	I
Úkol 3	A	C	R
Úkol 4	I	I	A/R

1.3.5 Řízení rizik v projektu

Pokud hovoříme o managementu/řízení rizik, mluvíme o koordinované činnosti k vedení a řízení organizace s ohledem na rizika (7, s. 32).

„Riziko se skládá z kombinace pravděpodobnosti výskytu vnímané hrozby nebo příležitosti a velikosti jejího dopadu na cíle. Hrozba je použita k popisu nejisté události, která by mohla mít negativní dopad na cíle nebo přínosy, příležitost popisuje nejistou událost, která by mohla mít příznivý dopad na cíle nebo přínosy (7, s. 33).“

Následek **rizikové události** označujeme jako **dopad**. Dopad rizika může být buď negativní nebo pozitivní. Typ rizika s výhradně negativními dopady označujeme jako **čisté riziko**, zatímco riziko s možností prospěchu i ztráty označujeme jako **spekulativní riziko**. Jde o následek situace, do které vstupujeme s cílem získat prospěch a rozhodujeme se za podmínek nejistoty mezi více alternativami budoucího vývoje (7, s. 22).

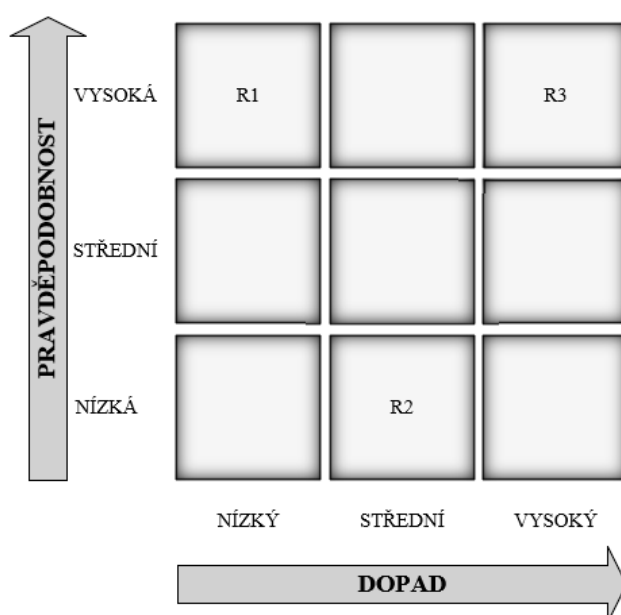
Můžeme také rozlišovat **rizika známá**, což jsou ta, která projektový tým identifikoval a analyzoval, a **rizika neznámá**, která nemohou být řízena, jelikož dosud nebyla identifikována a analyzována (2, s. 436).

Součástí řízení rizik projektu je šest hlavních procesů:

1. **Plánování řízení rizik** – projektový tým reviduje deklaraci rozsahu projektu, plán řízení nákladů, času a komunikace, faktory ovlivňující podnikové prostředí a procesní aktiva organizace. Hlavním výstupem tohoto procesu je výsledný plán řízení rizik (2, s. 436).

2. **Identifikace rizik** – sděluje, jaká rizika mohou pravděpodobně ovlivnit realizaci projektu a zároveň dokumentuje vlastnosti každého z nich. Hlavním výstupem procesu je základní verze registru rizik (2, s. 437).
3. **Kvalitativní analýza** – seřazení rizik dle závažnosti z hlediska pravděpodobnosti výskytu a dopadu. Následuje po identifikaci, po které ohodnocuje projektový tým jednotlivá rizika a aktualizuje registr rizik, což je hlavním výstupem tohoto procesu. (2, s. 437).

U této analýzy se můžeme setkat s tzv. maticí pravděpodobnosti a důsledků, která zobrazuje na ose Y pravděpodobnost vzniku rizika a na ose X relevantní důsledky jeho vzniku (2, s. 448). Matice je zobrazena na následujícím obrázku:



Obrázek č. 10: Matice pravděpodobnosti/dopadu
(zdroj: vlastní zpracování dle 2, s. 449)

4. **Kvantitativní analýza** – numerické odhady dopadu rizika na cíl projektu. Hlavním výstupem je opět aktualizace registru rizik (2, s. 437).
5. **Plánování reakcí na rizika** – provedení kroků, které zlepší příležitosti a sníží hrozby vůči splnění cíle projektu. Projektový tým navrhuje vhodné reakce na rizika, které vedou k aktualizaci registru rizik (2, s. 437).
6. **Monitorování a kontrola** – monitorování identifikovaných rizik, nových rizik a implementace plánu reakce na rizika. Vyhodnocuje se efektivita strategií rizik v průběhu celého projektu. Hlavním výstupem je aktualizace registru

rizik, procesních aktiv organizace, plánu řízení projektu a další projektové dokumentace (2, s. 437).

1.3.5.1 Metoda RIPRAN

Metoda RIPRAN je jedna z vhodných metod pro analýzu rizik. Zahrnuje v sobě některé kroky, které byly popsány výše. Skládá se tedy ze čtyř fází: identifikace rizika, kvantifikace rizik projektu, reakce na rizika projektu a celkové posouzení rizik projektu (1, s. 90).

Tabulka č. 4: RIPRAN krok č.1
(zdroj: vlastní zpracování dle 1, s. 90)

Číslo rizika	Hrozby	Scénář	Poznámka
<i>R1</i>			
<i>R2</i>			

Tabulka výše interpretuje seznam rizik pro identifikaci, což je **první fáze** metody RIPRAN. Číslo rizika je jeho pořadové číslo, hrozbou rozumíme konkrétní projev nebezpečí a scénářem děj, který nastane v důsledku výskytu hrozby. Musíme si uvědomit, že hrozba je příčinou scénáře (1, s. 91).

Tabulku vyplňujeme např. podle otázky „*Co se stane nepříznivého, když...?*“ a v důsledku toho hledáme možné následky v pořadí hrozba -> scénář. Pokud se ptáme „*Co může být příčinou, že daná situace v projektu nastane?*“ tak postupujeme v pořadí scénář -> hrozba (1, s. 90).

V **druhém kroku** se provádí kvantifikace rizika, kterou můžeme provést buď verbální nebo číselnou formou. **Verbální formou** kvantifikujeme rizika podle pravděpodobnosti a dopadu, podobně jak bylo popsáno výše u matice pravděpodobnosti/dopadu. Pravděpodobnost se rozděluje dle literatury na vysokou (nad 33 %), střední (10-33 %) a nízkou (pod 10 %). Dopad může být velký, pokud ohrožuje cíl projektu, termín projektu, rozpočet projektu nebo pokud je škoda více než 20 % hodnoty rozpočtu projektu. Střední dopad ohrožuje termíny, náklady nebo zdroje či dílčí činnosti anebo zaviní škodu 0,51-19,5 % hodnoty rozpočtu projektu. O nízkém dopadu mluvíme, pokud jsou škody do 0,5 % z celkového rozpočtu projektu nebo dopady vyžadují určité zásahy do plánu projektu (1, s. 91).

Výslednou hodnotu rizika pak pomůže určit následující tabulka:

Tabulka č. 5: Verbální kvantifikace rizika

(zdroj: vlastní zpracování dle 1, s. 92)

	Velký dopad	Střední dopad	Malý dopad
<i>Vysoká pravděpodobnost</i>	Vysoká hodnota rizika VHR	Vysoká hodnota rizika VHR	Střední hodnota rizika SHR
<i>Střední pravděpodobnost</i>	Vysoká hodnota rizika VHR	Střední hodnota rizika SHR	Nízká hodnota rizika NHR
<i>Nízká pravděpodobnost</i>	Střední hodnota rizika SHR	Nízká hodnota rizika NHR	Nízká hodnota rizika NHR

Co se týká **číselné kvantifikace**, tu můžeme provést pomocí pravděpodobnosti scénáře a dopadu rizika. Určíme **pravděpodobnost**, s jakou riziko může nastat, např. 0,25 a vyčíslíme **dopad** na projekt, pokud by situace nastala, tzn. pokud ohodnotíme dopad na projekt 120 000 Kč. Provedeme součin těchto čísel a mluvíme o hodnotě rizika 30 000 Kč (1, s. 91).

Ve **třetím kroku**, kterým je reakce na rizika, se sestavují opatření, která mají snížit hodnotu rizika na akceptovatelnou úroveň (1, s. 93).

V posledním **čtvrtém kroku** se posuzuje celková hodnota rizika a vyhodnocuje se, jak vysoce je projekt rizikový. Zjistíme tak, zda je možné pokračovat v realizaci projektu bez zvláštních opatření (1, s. 93).

1.3.6 Řízení nákladů v projektu

Náklady nám mohou představovat určité zdroje, které obětujeme za účelem dosažení specifického cíle. Často je počítáme v peněžních jednotkách, a protože projekty stojí peníze a spotřebovávají zdroje, je velmi důležité abychom náklady řídili. Odborníci z oblasti IT skepticky reagují na informace o překračování nákladů, jelikož prvotní odhad bývá často podhodnocený a následně logicky dojde k překročení budgetu (2, s. 263).

Náklady můžeme rozdělit např. na hmotné a nehmotné a dále na přímé či nepřímé. **Hmotné náklady** jsou pro projekt ty, které můžeme jednoduše změřit (např. poplatek za zpracování studie ve výši X Kč). **Nehmotné náklady** představují to, co nemůžeme vyčíslit v peněžních jednotkách (např. vlastní studium problematiky, které nebude účtováno). Tento typ nákladů se těžko kvantifikuje a bývá jej často obtížné obhájit.

Přímé náklady jsou pro projekt takové, které můžeme snadno přiřadit k výrobě produktu či služby a jsou realizované v rámci projektu. Jsou to náklady, které nám přímo souvisí s projektem (např. mzda pracovníka). Na tento typ nákladů by se měli projektoví manažeři zaměřit, jelikož jsou pod jejich kontrolou, narozdíl od **nepřímých nákladů**, které přímo nesouvisí s produktem či službou realizovanou v rámci projektu, ale vztahují se nepřímo k projektovým pracím (např. náklady na energie). Dále se můžeme setkat s pojmem **utopené náklady**, což jsou finanční prostředky, které byly utraceny a nelze je vrátit zpět, tzn. představují finance, které jsou nenávratně pryč (2, s. 267).

Vhodnou položkou rozpočtu jsou **rezervy**, které představují finanční částky zahrnuté do odhadu nákladů. Účelem rezerv je snížit rizika spojená s možnou budoucí potřebou pokrýt náklady, které jsme v projektu nepředvíдали. Rozlišujeme **rezervy pro mimořádné případy**, které mají za cíl výše zmíněné – pokrýt budoucí situace, které částečně můžeme očekávat, ale mohou či nemusí nastat (tzv. „známé neznámé“). Dále **manažerské rezervy**, které představují finance, jejichž cílem je pokrýt neočekávané události („tzv. neznámé neznámé“) (2, s. 268).

Řízení nákladů zahrnuje procesy, jejichž cílem je zajistit, aby projektový tým dokončil projekt v rámci stanoveného a schváleného rozpočtu. Procesy můžeme rozdělit do tří částí (2, s. 263):

1. **Odhadování nákladů** – vytvoření přibližné hodnoty a odhadu nákladů na projektové zdroje potřebné pro dokončení projektu. Hlavními výstupy jsou odhady nákladů na jednotlivé aktivity v projektu a základní údaje pro odhadování a aktualizaci projektové dokumentace. Součástí integrovaného řízení je plán řízení nákladů, který obsahuje informace vztahující se k úrovni přesnosti odhadů, mezních hodnot odchylek pro monitoring nákladů a formáty reportů (2, s. 264).

Rozlišujeme tři typy odhadů, a to **hrubý odhad**, který představuje přibližný odhad financí potřebných pro projekt. Vzniká často v ranných etapách projektu či před zahájením. Přesnost bývá typicky od -50 % do +100 %, tzn. že skutečné náklady projektu mohou být cca o 50 % nižší či o 100 % vyšší. Dále **rozpočtový odhad**, který se používá pro alokaci finančních prostředků v rámci rozpočtu celé organizace. Přesnost tohoto typu odhadu se pohybuje od -10 % do +25 %, což znamená, že skutečné náklady pak mohou být cca o 10 % nižší nebo až o 25 % vyšší. Posledním typem je **konečný odhad**, který stanovuje přesný

odhad nákladů na projekt a používá se tehdy, kdy potřebujeme znát přesné odhady, či při odhadech konečných nákladů na projekt. Tento typ je ze všech zmíněných nejpřesnější a jeho přesnost se pohybuje v rozmezí od -5 % do +10 %, tzn. že skutečné náklady projektu mohou být buď o cca 5 % nižší či až o 10 % vyšší (2, s. 269).

2. **Tvorba rozpočtu** – rozdělení celkových odhadovaných nákladů na jednotlivé pracovní položky. Tyto položky jsou základem pro směrný plán nákladů, což je hlavní výstup procesu, společně s požadavky na financování projektu a aktualizací projektové dokumentace (2, s. 264).
3. **Kontrola nákladů** – řízení změn v projektovém rozpočtu. Hlavním výstupem je měření výkonu projektových prací, předběžné rozpočtové plány a aktualizace procesních aktiv organizace. Dále požadavky na změny a aktualizace plánu řízení projektu a další projektové dokumentace (2, s. 264).

1.4 Podnikové informační systémy

Podnikové informační systémy dnes podporují všechny důležité funkce a neřeší pouze úlohy spojené s automatizací a racionalizací podnikových činností a procesů. Dominantním se stává přínos aplikací informačních systémů podniku, kterým je nejen snižování nákladů v rámci integrace a optimalizace procesů, ale i podpora a rozšiřování příjmů z prodejů nových výrobků a služeb. Podnikové informační systémy tedy napomáhají ke zlepšování procesů (16, s. 12).

1.4.1 CRM

CRM je zkratkou pro „*customer relationship management*“, neboli **řízení vztahů se zákazníky**. Hlavním úkolem systému je podpora obchodních procesů, vytváření dlouhodobých a úspěšných vztahů se zákazníky a zvyšování jejich loajality. Mezi hlavní funkce systému patří průběžné sledování zákaznických požadavků a chování, evidence a hodnocení současných obchodních kontaktů, aktivity, které vedou k vytváření dlouhodobých a ekonomicky hodnotných vztahů se zákazníky, nové obchodní příležitosti s využitím zákaznických informací, analýzy zákazníků podle nejrůznějších hledisek, řízení marketingových kampaní s využitím výsledků zákaznických analýz a konkrétních požadavků (11, s. 210).

Po uplatnění CRM systému ve firmě předpokládáme, že lépe porozumíme potřebám zákazníků a dokážeme je vhodně segmentovat do jednotlivých skupin. Těmto skupinám následně můžeme přizpůsobit produktovou nabídku či nabídnout doprovodné služby. Dokážeme rozhodovat o prioritách při automatizaci externích procesů. Porozumíme fungování dodavatelského řetězce, což znamená, že můžeme lépe a správně určit strategickou pozici firmy v rámci řetězce, definujeme interní i externí procesy a dokážeme určit, které z nich fungují na principu tlaku a tahu. CRM dále napomáhá porozumět objednávkovému cyklu, který probíhá mezi organizací a zákazníkem a zjistíme, čím je tento proces ovlivňován (15, s. 358).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V následující kapitole vycházíme z vybraných metod a technik projektového managementu, které byly popsány v teoretické části práce. Pomocí strategických analýz ověřujeme vhodnou příležitost pro projekt. Dále je zde specifikován cíl projektu technikou SMART. Následně je zhodnocena proveditelnost projektu, včetně jeho přínosu, a jsou definovány požadavky ze strany firmy.

2.1 Představení společnosti

Společnost si nepřeje být konkrétně jmenována, proto je její název anonymizovaný a dále bude v práci vystupovat jako „společnost XYZ“.

Jedná se o společnost s ručením omezeným, která byla založena v roce 1991 se základním kapitálem 3 miliony Kč. Předmětem podnikání je, dle obchodního rejstříku, zejména **pekařství a cukrářství**. Jedná se tedy o pekárenskou společnost. Dalšími obory podnikatelské činnosti jsou hostinská činnost, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, prodej kvasného a konzumního lihu.

Dle počtu zaměstnanců, více než 50 a zároveň méně než 250 a současně dle výše ročního obrátu, který nepřevyšuje hodnotu 50 milionů €, můžeme zařadit společnost do kategorie středních podniků.

Společnost má nyní již 4 výrobní provozy, z nichž dva slouží pouze pro výrobu zákusků a studené kuchyně. Sortiment výrobků je tedy značně rozsáhlý. Působí pouze na území Jižní Moravy, tzn. nedodává své výrobky mimo tuto oblast. Jejimi zákazníky jsou jak velké nadnárodní řetězce, tak menší provozovny. Provozuje rovněž své vlastní prodejny. V minulosti vyhrála několikrát různé soutěže a získala tak nespočet ocenění např. chléb vynikající kvality, chléb roku aj.

2.2 Ověření příležitosti pro projekt

V následující části, za pomoci vybraných metod předprojektové fáze, které byly popsány v předchozí kapitole, provedeme ověření příležitosti pro projekt.

2.2.1 Základní charakteristika odvětví

Tabulka č. 6: Základní charakteristika odvětví
(zdroj: vlastní zpracování dle 12, s. 38)

Faktor	Charakteristika	Strategický dopad
Velikost trhu	Na trhu existuje více firem ve stejném odvětví se substitučními produkty.	Velký trh, který přitahuje nové potenciálně konkurenční firmy.
Geografický rozsah konkurence	Hlavními konkurenty jsou jak velké pekárny, které dodávají své produkty po celé republice, tak i menší společnosti, které se soustředí zejména na lokálnost produktu a kvalitu.	Odlišné preference zákazníků z různých geografických oblastí. Překrývání působení jednotlivých firem. Možnost upřednostňování lokálních výrobků.
Vývoj trhu	Růst trhu	Přitahuje novou konkurenci.
Konkurenční prostředí	Oligopol	Na trhu existuje několik firem se stejným předmětem podnikání. Naše společnost není hlavním hráčem na trhu a spíše se podřizuje větším, dominantnějším hráčům na trhu.
Vstupní bariéry	Přísné hygienické podmínky pro vstup, vysoké náklady na výrobní stroje, neznalost receptur.	Chrání pozici na trhu a ekonomickou stabilitu organizace.

Výstupní bariéry	Společnost se snaží udržet krok s konkurencí, proto investuje do nového vybavení pro zefektivnění výroby.	Rivalita konkurentů.
Diferenciace produktu	Společnost se snaží diferencovat jiné než základní pečivo tak, aby mohla nabídnout zákazníkovi širší sortiment pro výběr a odlišila se tak od konkurence.	Velká rivalita konkurence u základního pečiva, nižší u ostatních výrobků.

2.2.2 PEST

Politické faktory

Společnost XYZ podniká na území České republiky, to znamená, že se musí řídit danými zákony a legislativou. Mezi základní patří např. občanský zákoník, zákoník práce a daňový zákon. V oblasti pekárenství a cukrářství je to zejména zákon č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích. Vliv na společnost, s ohledem na informační systémy, zejména na oddělení personalistiky, má i přijatý zákon o ochraně osobních údajů – GDPR, který upravuje jejich uchování a spravování. Dále se společnosti týkají přísné hygienické normy a nařízení. Velký dopad pro nákup surovin bude mít přijatý zákon o zákazu klecových chovů, jelikož firma vejce tohoto druhu využívá. Zákon nabude platnost v roce 2027, ale již nyní můžeme zaznamenat zvýšenou poptávku zákazníků, kteří vejce z volných chovů preferují.

Pro společnost to znamená nalezení nového dodavatele a případné zvýšení nákladů (18). Zároveň v roce 2021 proběhly volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR a změnilo se tak složení sněmovny a vláda země. Do té doby vládoucí strana ANO volby prohrála a nahradila ji koalice SPOLU. Nová vláda může přinést změny v zákonech a legislativě, proto by společnost měla sledovat aktuální dění. Velmi znepokojujícím faktorem je dále aktuálně (březen 2022) situace na území Ukrajiny, na kterou zaútočila vojska Ruské federace. Zde nedokážeme přesně odhadnout budoucí

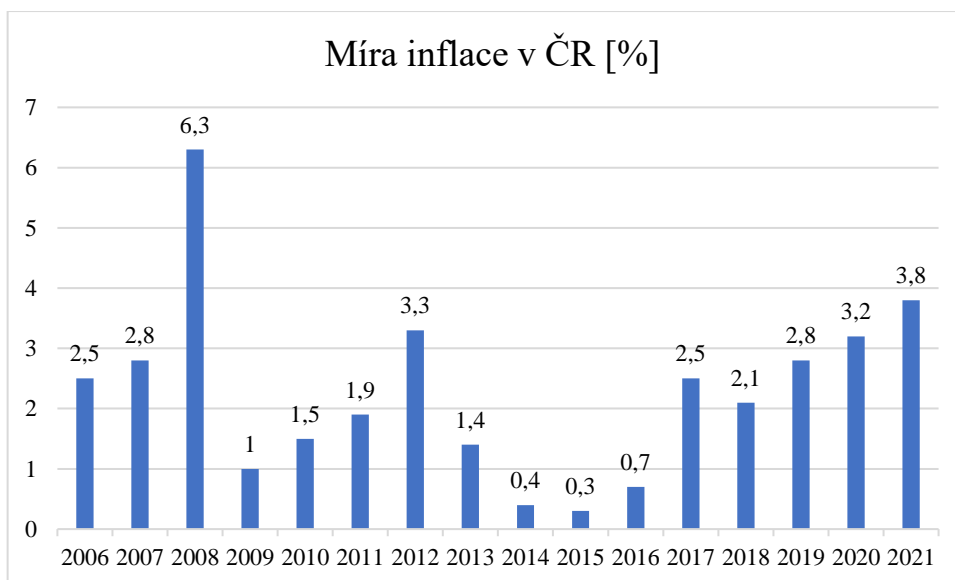
vliv dění a dopad na společnost. Víme již nyní, že tento konflikt se zajisté promítne do ekonomických faktorů.

Ekonomické faktory

Nejvíce diskutovaným tématem v poslední době je akcelerující míra **inflace**. V roce 2021 průměrná výše inflace dosáhla 3,8 %. Koncem roku jsme mohli zaznamenat výrazné zvýšení pohybující se kolem 7 %. Průměrný růst cen dosáhne v roce 2022, podle odhadů Ministerstva financí ČR, 8,5 %. Dle zveřejněných predikcí bude v prvním čtvrtletí meziroční inflace atakovat hranici 10 %. Takto vysoká míra inflace s sebou ponese makroekonomický i sociální problém. Výrazně k tomu přispěje nárůst cen elektřiny i zemního plynu. Proinflačním směrem bude rovněž působit cena ropy a jednotkové náklady práce. Opačným směrem by mohlo působit posilování české koruny k euru.

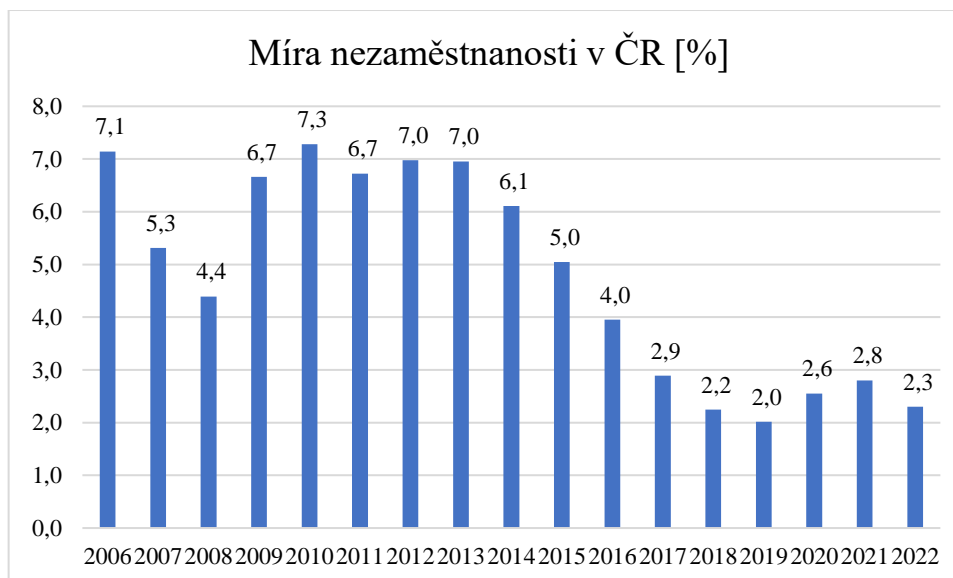
Válečný konflikt na Ukrajině tyto skutečnosti jen podpoří a zdražení bude zcela jisté. Již nyní (březen 2022) můžeme vidět velmi výrazný růst cen pohonných hmot. Můžeme předpokládat, že v důsledku toho bude muset společnost zvýšit cenu svých výrobků, jelikož vzrostou náklady na dopravu. Dalším faktorem je výrazný nárůst cen pšenice, který se zajisté promítne do cen finálních výrobků.

Na následujícím grafu můžeme vidět vývoj roční míry inflace v ČR v jednotlivých letech od roku 2006:



Graf č. 1: Vývoj míry inflace v ČR
(zdroj: vlastní zpracování dle 20)

Na trhu práce se opět projevuje nerovnováha a nedostatek pracovníků přetrvává ve všech odvětvích ekonomiky. Zároveň se díky pokračování hospodářského růstu **nezaměstnanost** snižuje. Odhadovaná míra nezaměstnanosti v roce 2021 je 2,8 %. Předpoklad pro rok 2022 je 2,3 % (18).



Graf č. 2: Míra nezaměstnanosti v ČR
(zdroj: vlastní zpracování dle 21)

Zároveň Česká národní banka navýšila koncem roku 2021 úrokové sazby. Zvýšila dvoutýdenní reposazbu o 1procentní bod na 3,75 %, diskontní sazby na 2,75 % a lombardní sazby na 4,75 %. Tato změna je platná od 23. prosince 2021 (19).

Vzhledem k tomu, že k nám míří migrační vlna (březen 2022) z Ukrajiny, můžeme předpokládat změny na trhu práce. Lidé přijíždějící z této země se zájmem zde zůstat, než konflikt ustane, budou zajisté chtít nastoupit do zaměstnání. Na trhu práce budeme moci zaznamenat nárůst poptávky po práci a snížení počtu volných pracovních míst. Tento fakt může zajistit společnosti přijetí nových zaměstnanců do provozu.

Sociální faktory

Můžeme zaznamenávat stárnutí populace a tím vytváření prostoru pro mladší generaci. Stárnutí populace má významný vliv na ekonomickou situaci v ČR. Obyvatelé se setkávají s postupnou „digitalizací“, lépe řečeno digitální transformací, s čímž může mít starší generace problém. V životním stylu se nám promítá zájem o vyšší kvalitu života v podobě propagace zdravého životního stylu či sportu. Obyvatelé více sledující a dbají na složení potravin a mnohdy upřednostní lepší složení před cenou.

Pro pekárenské odvětví to znamená zvýšení poptávky např. po celozrnných či bezlepkových výrobcích a pokles poptávky po běžném pečivu z bílé mouky.

Technologické faktory

Velmi aktuálním tématem je vládou schválený projekt na „Digitální Česko“ z roku 2018. Projekt má za cíl úplné pokrytí cenově dostupným vysokorychlostním internetem, propojení veškerých státních databází a elektronickou identitu každého obyvatele. Záměrem je zlepšení současného stavu eGovernmentu v ČR. Výstupem by měla být digitální identita občana, ve které budou dostupné všechny služby státu na jednom místě, tzn. podání daňového přiznání, vyhlášky a zákony či sledování, která instituce má jaké osobní údaje. Součástí je občanský průkaz s čipem, se kterým se setkáváme již dnes (22). Zároveň společnost musí sledovat vývoj v oblasti strojů, pekárenských technologií a postupů. V případě uvedení nového výrobního stroje na trh bude uvažovat o jeho pořízení. To se ale bude odvíjet od aktuální finanční situace firmy.

2.2.3 Porterova analýza konkurenčního prostředí

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost si udržuje stejné dodavatele již po několik let. Důvodem je vždy kvalita dodávaných surovin a jejich cena. V případě navýšení cen surovin u dodavatele většinou přistoupí na novou cenu, pokud je zdražení oprávněné, např. z hlediska zvyšující se míry inflace nebo cen energií apod. Je to zejména z toho důvodu, že na trhu není tolik dodavatelů požadovaných surovin a společnost je nucena odebírat suroviny od dodavatele, který je v požadované lokalitě kraje jediný. Bývá to např. u dodavatele máku či jiných specifických surovin. Tento dodavatel má pak velkou vyjednávací sílu, jelikož ví, že je jediný nejbližší dostupný a společnosti by se nevyplatilo, z hlediska nákladů na dopravu či odlišnou kvalitu, odebírat suroviny od jiného vzdálenějšího dodavatele. Společnost nemá více dodavatelů jedné suroviny, většinou má pouze jednoho smluvního partnera. Pokud tento dodavatel ohlásí výpadek, firma se musí snažit získat tuto surovinu jiným způsobem – např. nákupem od konkurenta.

Tyto skutečnosti můžeme zhodnotit tak, že **vyjednávací síla dodavatelů je vysoká.**

Vyjednávací síla odběratelů

Zákazníci společnosti jsou nejen velké řetězce, ale i menší prodejny. Velké řetězce se samozřejmě pokoušejí u běžného pečiva, jako je rohlík či chléb, vyvíjet velký tlak

na cenu. V mnoha případech rozhoduje pouze cena na setiny haléře. V takových případech se společnost snaží upravit cenu tak, aby se vyrovnala ceně, kterou konkurence řetězci nabídla, ale ne vždy je to v jejich silách, protože snížení ceny by znamenalo prodejní cenu nižší, než jsou výrobní náklady. Pokud je společnost nucena výrazně zdražit své výrobky, odběratelé v některých případech přecházejí ke konkurenci a začnou odebírat zboží u jiného dodavatele, jelikož mají zájem nakupovaný sortiment pořídit za co nejnižší cenu. V případě nevyhovění ze strany společnosti mohou odejít natrvalo. Každou úpravu cen tedy předchází diskuse se zákazníkem a snaha vyhovět jeho požadavkům. Tato situace většinou vyústí v kompromis a zákazník výrobky od naší firmy dále odebírá.

Vzhledem k těmto skutečnostem můžeme říct, že **vyjednávací síla odběratelů je vyšší.**

Hrozba substitutů

Substituty ohrožují společnost na denní bázi, zejména v oblasti základního pečiva, kde je velký tlak na cenu, která bývá často jediným rozhodujícím faktorem. Je to dáno zejména větší mírou konkurence. Proto se společnost snaží o co největší portfolio výrobků tak, aby se odlišila. Sortiment má opravdu velmi rozsáhlý, ale to nejen ona, ale rovněž i konkurence. Ta, v případě uvedení nového úspěšného výrobku naší firmy na trh, neztrácí čas a snaží se o napodobení. Oba výrobky si jsou pak vzájemně velmi podobné. Odlišují se zejména složením a cenou. Můžeme tedy říct, že **hrozba substituce je silná.**

Nově vstupující konkurence

Do odvětví není snadné vstoupit, jsou zde určité bariéry. Zejména co se týká pořizovacích nákladů na pekárenské stroje, které se pohybují ve stovkách tisících korun. Pokud pomineme malé pekárny s jednou provozovnou. Zároveň je nutné v této činnosti podnikání dodržovat přísná hygienická opatření a řídit se platnými zákony o potravinách a o jejich označování. Taktéž je nutné mít nastudované či vyvíjet vlastní receptury a technologické postupy. Zároveň na trhu již máme velké hráče, kteří dodávají své výrobky po celé republice. Vyrovnat se této konkurenci je mnohdy takřka nemožné. Tento trh se dále nejeví jako velmi atraktivní a jako nově vstupující můžeme zaznamenat malé pekárny v menších městech. Ty se ale zabývají většinou velmi specifickým sortimentem a prodávají např. pouze kváskové výrobky. Je pro ně důležitější kvalita než kvantita a častokrát nezačínají toto podnikání pouze za účelem dosažení velkého zisku.

V tomto případě ale tyto podniky nejsou schopny konkurovat naší společnosti i ostatním větším firmám, jelikož své produkty prodávají pouze v daném městě a nemají výrobní kapacitu dodávat do obchodních řetězců.

Na základě těchto zjištěných skutečností můžeme prohlásit, že **hrozba vstupu nové konkurence na trh je nízká a bariéry pro vstup existují** v nemalé míře.

Konkurence uvnitř odvětví

Na trhu existuje spousta pekárenských společností. Ať už se jedná o lokální pekárny, které působí v jednom městě a mají pouze jednu provozovnu či velké pekárny, které mají desítky provozů a jsou schopny zásobovat velké množství regionů, ne-li celou ČR. Pekárny se od sebe liší zejména místem působení, diferenciací produktů a velikostí sortimentu, kvalitou výrobků i cenovou hladinou.

Rivalita konkurentů je zejména v oblasti dodávání do velkých řetězců **velmi silná** a probíhají konkurenční boje o získání velkých odběratelů.

2.2.4 McKinsey 7S

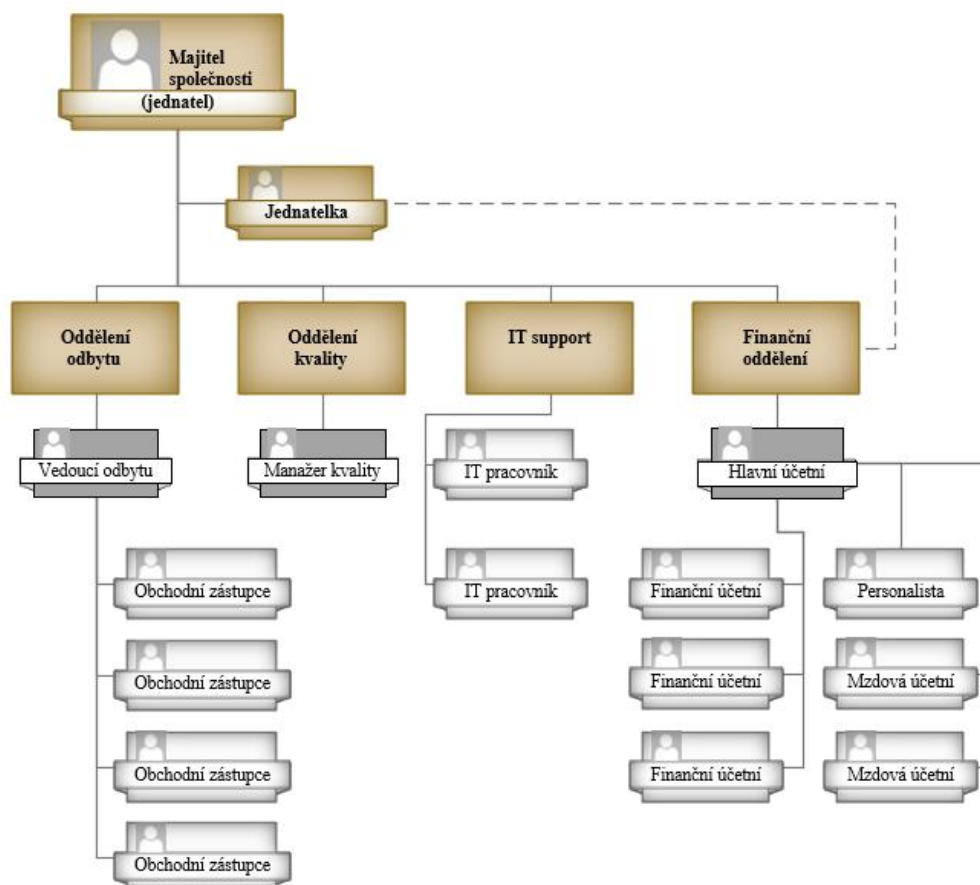
Strategie

Společnost se snaží zaujmout co největší množství zákazníků, dodává proto jak do velkých řetězců, tak do menších soukromých provozoven. Zároveň vlastní také několik svých prodejen. Dbá na rozmanitost svého sortimentu a neustále se snaží vyrábět nové výrobky tak, aby měla co nejširší portfolio a uspokojila tak více zákazníků. Společnost nemá za cíl rozšířit svoje působení do jiných krajů ČR, soustředí se zejména na lokální prodej v Jihomoravském kraji. Má v plánu nadále se účastnit různých soutěží a získávat tak certifikáty s označením nejlepšího či nejkvalitnějšího výrobku a zviditelňovat se tak na trhu.

Struktura

Ve společnosti funguje delegování pravomocí. Zaměstnanci jsou seskupeni do jednotlivých úseků v organizační struktuře a každý má svého nadřízeného, kterému se zodpovídá. Úseky v případě potřeby mezi sebou spolupracují.

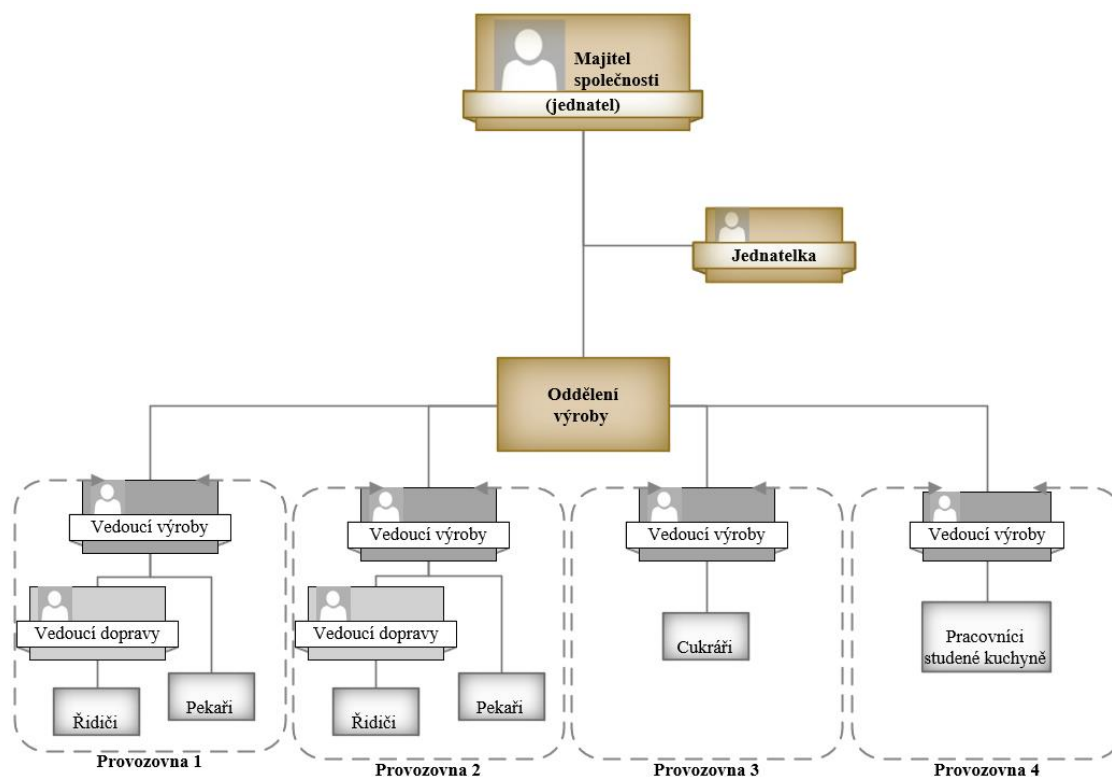
V příloze č. 1 najdete organizační strukturu jako celek. Zde jsem organizační strukturu rozdělila na dvě části. Na obrázku č. 11 můžete vidět strukturu, která je bez úseku výroby. Obrázek č. 12 poté zobrazuje organizační strukturu pouze výrobního úseku.



Obrázek č. 11: Organizační struktura společnosti bez výroby
(zdroj: vlastní zpracování)

V čele společnosti stojí její **majitel**, který společnost založil a je zároveň jednatelem. Její druhý **jednatel** plní funkci zástupce a vyřizuje formální záležitosti, zejména v případě zahraničních cest majitele. Rovněž odpovídá za ekonomickou oblast. Dále se struktura dělí na několik oddělení: oddělení odbytu, kvality, IT support, finanční a výrobní. Každý úsek (mimo IT supportu) má svého vedoucího. **Vedoucí odbytu** je nadřízeným obchodním zástupkyním, které mají na starost zákazníky, včetně návštěvy jednotlivých prodejen a provozoven. Dále je ve společnosti **manažerka kvality**, což je kvalifikovaný člověk se vzděláním v oblasti technologie potravin a má na starost dodržování technologických postupů a kontrolu složení jednotlivých výrobků. Taktéž se stará o audity v oblasti kvality, které mohou být i externí, v případě vlastního auditora velkého řetězce, kam společnost dodává své výrobky. **Finanční oddělení** je zastoupeno ve vedoucí pozici hlavní účetní. Té se zodpovídají finanční, mzdové účetní a personalista. **IT support** nemá úsekového vedoucího, ve společnosti jsou dva IT pracovníci na stejné

úrovni. Zodpovídají se přímo majiteli. Jak můžeme vidět, tak ve společnosti není zavedeno žádné marketingové či propagační oddělení. Společnost nepůsobí na žádných sociálních sítích a nevyužívá tento prostor pro propagaci.



Obrázek č. 12: Organizační struktura výroby
(zdroj: vlastní zpracování)

Úsek výroby je rozdělen do čtyř provozoven, které společnost vlastní. Jako hlavní můžeme označit provozovny č.1 a 2, které se zaměřují na pekařské výrobky. Úseky mají své vedoucí výroby, kteří jsou nadřizení jak pekařům, tak i vedoucímu dopravě. Vedoucí dopravy jsou nadřizení jednotlivým řidičům, kteří rozvázejí výrobky do prodejen. Provozovna č. 3 se zaměřuje výhradně na zákusky a vedoucí výroby má na starost všechny cukráře. Provozovna č. 4 vyrábí výrobky studené kuchyně a její vedoucí má na starost příslušné pracovníky. Zákazník, který chce vytvořit kompletní objednávku musí kontaktovat telefonicky tři provozovny.

Systemy

Komunikace ve společnosti je výhradně telefonická, případně e-mailová, ale to pouze ve finančním či odbytovém úseku. Nejčastěji se totiž jedná o požadavky, dotazy či problémy, které vyžadují bezprostřední reakci a řešení. Proto je upřednostňována telefonická komunikace napříč organizační strukturou.

Vedoucí dopravy nebo vedoucí výroby vždy nemá k dispozici počítač, aby reagoval na e-maily, jelikož se stará konkrétně o výrobu či rozvoz. E-mailové komunikace využívá vedoucí odbytu pro případné zasílání např. záznamů z porady či výsledků za různé období obchodním zástupkyním.

Začátkem koronavirové pandemie společnost využila nástrojů MS Teams pro potřeby distančních porad. Vedoucí odbytu na poradách prezentuje obraty za jednotlivé měsíce či kvartál svým obchodním zástupkyním, případně jednatelům. Údaje pro tyto reporty vytváří ručně v MS Excel, nemá okamžitě k dispozici žádné souhrnné informace o jednotlivých zákaznících za určité období, což představuje značné ztížení práce, zvláště, když jsou pro společnost zákazníci defacto klíčoví. Ve společnosti zcela chybí systém pro řízení vztahů se zákazníky.

Ve společnosti je rovněž využíváno účetního systému na finančním oddělení a dále objednávkového systému, do kterého zadávají zaměstnanci telefonické či e-mailové objednávky od zákazníků.

Styl vedení

Informace o změnách či nových nařízeních se oznamují telefonicky výhradně jednotlivým vedoucím úsekům, kteří sdělují informace dále. Vedoucí odbytu organizuje porady s obchodními zástupkyněmi většinou v týdenním či dvoutýdenním intervalu. Na poradách, při větších změnách či řešení problémů, bývá přítomen i majitel. V případě potíží na jednotlivých úsecích je k dispozici pro řešení jejich vedoucí. Zároveň pokud se jedná o problém v oblasti výroby, který je následně spojený např. s nedodáním zboží včas (v případě poruchy na lince apod.), je informován i vedoucí odbytu, který kontaktuje příslušnou obchodní zástupkyni, aby vyrozuměla provozovnu o zpoždění závozu. V tomto případě vidíme, že je potřeba rychlé komunikace. Konečné slovo má ve společnosti vždy její majitel, který se však může přiklonit k doporučením od vedoucích jednotlivých úseků či druhého jednatele. Tento styl vedení můžeme označit za demokratický.

Spolupracovníci

Mezi spolupracovníky nepanuje rivalita ani nepřátelská atmosféra. Společnost toho dosáhla zejména pomocí různých teambuildingových aktivit či firemních večírků.

Zároveň se vedení snaží své zaměstnance motivovat. Finančně např. mzdovou odměnou procenty z prodeje na provozovně či obchodní zástupkyně po splněním plánu.

Ovšem toto odvětví je velmi finančně podhodnocené a není zde možnost většího výdělků jako v jiných odvětvích. Je zde i větší míra fluktuace zaměstnanců. Společnost nemá velmi dobře propracovaný systém benefitů. Jediným benefitem, který svým zaměstnancům nabízí je procentuální sleva na výrobky.

I když se jedná o pekárenské odvětví, tato část zde, dle mého názoru, chybí a společnost by ji mohla do budoucna rozvinout. Zajisté by to přispělo k větší motivaci zaměstnanců.

Schopnosti

- **Výroba** – ve výrobě je ideálně zapotřebí mít kvalifikované zaměstnance v oboru pekař či cukrář. Nicméně tyto obory nejsou v dnešní době tak populární, jako byly kdysi a zároveň zde není vysoká finanční odměna za odvedenou práci. Společnost ráda upřednostní vyučené lidi v této oblasti, ale zároveň si je vědoma situace na trhu práce, nižšího zájmu o vykonávání této profese a ochoty pracovat v třísměnném provozu. Pokud uchazeč o zaměstnání na pozici ve výrobě nemá požadovanou kvalifikaci, společnost ho zaškolí. Oblast výroby se stará společnost o kvalitní sortiment a rozmanitost produktů. Vývoj nových produktů je v kompetenci vedoucího provozovny. Tento úsek je velmi úspěšný, jelikož má velký podíl na získání ocenění za výrobky společnosti.
- **Ostatní** – na finančním oddělení pracují kvalifikované účetní s plnou znalostí účetních zákonů a postupů. Manažer kvality má dosažené magisterské vzdělání v oblasti technologie potravin a je taktéž plně kvalifikovaný pro výkon své práce. Obchodní zástupkyně musí disponovat zejména komunikativností, jelikož jsou na denní bázi ve styku se zákazníky.

Sdílené hodnoty

Zaměstnanci si jsou vědomi své práce a pomáhají naplňovat cíle společnosti. V případě potřeby panuje sounáležitost a jsou schopni se spojit napříč úseky pro dosažení perfektního výsledku, jak tomu bylo např. v případě získání ocenění za vynikající chléb.

2.2.5 SWOT analýza



Obrázek č. 13: SWOT matice společnosti
(zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti můžeme zařadit zejména široký sortiment výrobků, které jsou mnohokrát oceňovány v různých soutěžích a dále vlastní prodejny, což ji odlišuje od několika konkurenčních firem.

Slabé stránky

Ve společnosti chybí jakékoliv marketingové či propagační oddělení, které by mělo na starost propagaci zejména na sociálních sítích. Sociální síť společnosti takřka neexistuje, není aktivně naplněn jejich potenciál a společnost tak, na rozdíl od konkurence, zaostává. S využitím sociálních sítí by se společnost mohla dostat ještě blíže k zákazníkovi.

Dalším problémem jsou chybějící zaměstnanci. Pekárenský průmysl není příliš lákavý, proto má společnost nedostatek nových kvalifikovaných zaměstnanců. Faktory, které to zapříčiňují, jsou zejména třísměnný provoz (ve výrobě), nízké platové ohodnocení. Zároveň nenabízí společnost téměř žádné benefity svým zaměstnancům,

což se také může promítnout při rozhodování potenciálního zájemce o práci ve společnosti.

CRM modul ve společnosti chybí. Vedoucí odbytu zpracovává data ručně, nemá k dispozici žádné analýzy předem, ale vytváří si je. Nemůže analyzovat chování jednotlivých zákazníků a přispívat tak k vytváření dlouhodobých úspěšných vztahů. Jelikož jsou zákazníci pro společnost klíčoví, chybějící řízení vztahů se zákazníky představuje slabou stránku společnosti. Při zavedení modulu by měl šanci na zlepšení i marketing společnosti, vytvářením marketingových kampaní.

Další identifikovanou slabou stránkou je neefektivní proces objednávek pro zákazníky, kteří si pro objednání kompletního sortimentu musí volat do každé provozovny zvlášť. V praxi to znamená, že zákazník volá na tři telefonní čísla pro vytvoření kompletní objednávky.

Příležitosti

Mezi příležitosti pro společnost můžeme zařadit získání nových zaměstnanců do provozu vlivem migrační vlny. Noví zaměstnanci by pokryli aktuální nedostatek pracovníků, se kterým se společnost v současné době potýká.

Jako další příležitost můžeme definovat měnící se preference zákazníků v oblasti pečiva a upřednostňování celozrnných či bezlepkových produktů. Tato skutečnost dává společnosti příležitost rozšířit svoje portfolio produktů o další výrobky tohoto druhu.

Hrozby

Silná konkurence je pro společnost největší hrozbou, zejména z důvodu velkého tlaku na cenu základního pečiva, jak zde bylo již několikrát zmíněno.

Budoucí růst cen energií a míry inflace se výrazně promítne do nákladů společnosti, které porostou o několik procentních bodů. Bude proto muset zvýšit ceny svých výrobků, a tím může dojít ke ztrátě některých zákazníků, kteří přejdou k jinému dodavateli pečiva.

2.3 Specifikace cíle projektu

V této části stanovíme cíl pomocí techniky SMART a určíme trojimperativ projektu.

2.3.1 Stanovení SMART cíle

Cílem je vytvořit návrh projektu na zavedení CRM systému do společnosti v maximálním časovém horizontu 4 měsíců za požadované náklady maximálně 80 000 Kč.

2.3.2 Trojimperativ

Rozsah

Společnost očekává výstup ve formě návrhu projektu na zavedení CRM systému do firmy, včetně všech patřičných náležitostí dle projektového řízení.

Náklady

Firma na zavedení systému vyhradila částku maximálně 80 000 Kč. Případné změny v rozpočtu bude schvalovat výhradně majitel společnosti. V případě jeho nepřítomnosti druhý jednatel či vedoucí odbytu.

Čas

Celý proces zavedení CRM systému by neměl trvat déle než 4 měsíce. Je možné, že nastane situace, která bude mít vliv na prodloužení projektu. V případě změny v časovém harmonogramu bude s touto skutečností obeznámen vedoucí odbytu a majitel firmy, který musí změnu schválit.

2.4 Zhodnocení proveditelnosti a přínosů projektu

Následující podkapitola se skládá ze studie proveditelnosti, ve které jsou definovány požadavky na CRM systém od společnosti. Pomocí těchto požadavků je následně možné provést srovnání některých systémů pro doporučení vhodného řešení k implementaci. Tento systém je následně doporučen společnosti a je s ním počítáno do konce této práce jako s vhodným systémem pro implementaci do firmy. Na závěr jsou uvedeny předpokládané přínosy, kterých bychom díky projektu mohli dosáhnout.

2.4.1 Přehled požadavků

Společnost si přeje vytvořit návrh projektu na zavedení CRM systému do firmy. Pro přesnější vyčíslení nákladových položek jsem se rozhodla provést srovnání vybraných CRM systémů a nalézt vhodné řešení k implementaci.

Požadavky společnosti na CRM systém jsou:

- český jazyk,
- možnost podpory či nápovědy,
- dostupnost na více zařízeních – např. aplikace pro mobilní telefony,
- přívětivá cena,

- týmová komunikace a organizace úkolů,
- dvoufázové ověření a zálohování,
- analýzy, statistiky a reporty.

2.4.1.1 Srovnání vybraných CRM systémů

Dle hodnocení jsem se rozhodla porovnat následujících pět systémů: Zoho CRM, Raynet, Pipedrive, Zendesk, FLOWii. Řešení, která nabízí, jsou stručně zpracována v následujících tabulkách. Pro lepší přehlednost jsou tabulky rozděleny podle jednotlivých kritérií.

Tabulka č. 7: Finance CRM systémů
(zdroj: vlastní zpracování dle 14)

	Zoho CRM	Raynet	Pipedrive	Zendesk	FLOWii
Délka testovací doby	15 dní	30 dní	14 dní	14 dní	30 dní
Cena za měsíc pro uživatele	319-910 Kč	650 Kč	325-1300 Kč	409-4278 Kč	229-390 Kč
Verze zdarma	✓	✓	✗	✗	✗

V tabulce č. 7 můžeme vidět, že všechny systémy nabízejí délku testovací doby alespoň 14 dní. Cena za jednu licenci je u některých velmi přívětivá. Nejvíce nákladný je systém Zendesk, který je poskytován ve 3 verzích s odlišnými funkcionalitami. Nejdražší verze umožňuje nejvíce funkcí. Zoho CRM zároveň nabízí bezplatnou verzi pro tři licence, tedy pro tři uživatele.

Tabulka č. 8: Důležité funkce CRM systémů
(zdroj: vlastní zpracování dle 14)

	Zoho CRM	Raynet	Pipedrive	Zendesk	FLOWii
Historie vztahů se zákazníky	✓	✓	✓	✓	✓
Analýzy, statistiky, reporty	✓	✓	✓	✓	✓

Týmová komunikace	✓	✓	✓	✓	✓
Organizace úkolů	✓	✓	✓	✓	✓

Z tabulky funkcionality vyplývá, že všechny systémy mají všechny vybrané důležité funkce. Pokud bychom se zajímali např. o fakturaci, zjistili bychom, že systémy Pipedrive a Zendesk tuto funkci nenabízí. Fakturace ale není pro společnost v tomto případě důležitou funkcí na požadovaný systém.

Tabulka č. 9: Zabezpečení CRM systémů
(zdroj: vlastní zpracování dle 14)

	Zoho CRM	Raynet	Pipedrive	Zendesk	FLOWii
Dvoufázové ověření	✓	✓	✓	✓	✗
Uživatelské účty	✓	✓	✓	✓	✓
Zálohování	✓	✓	✓	✓	✓

V zabezpečení už odlišnost můžeme najít, a to konkrétně u dvoufázového ověření, které CRM FLOWii nepodporuje. Ve všech ostatních kritériích najdeme opět pozitivní shodu.

Tabulka č. 10: Užitečné funkce a podpora
(zdroj: vlastní zpracování dle 14)

	Zoho CRM	Raynet	Pipedrive	Zendesk	FLOWii
Český jazyk	✓	✓	✗	✓	✓
Nápověda v češtině	✗	✓	✗	✗	✓
Podpora do 24 hodin	✓	✓	✓	✓	✓
Mobilní aplikace	✓	✓	✓	✓	✓

Z poslední tabulky vyplývá, že Pipedrive nepodporuje český jazyk. Nemá také možnost nápovědy v češtině, společně se Zoho CRM a Zendesk. Zároveň všechny systémy mají odezvu podpory do 24 hodin a jsou k dispozici i ve verzi pro mobilní telefony.

2.4.1.2 Výběr vhodného CRM systému

Na základě provedeného srovnání CRM systému jsem se pokusila vybrat nejvhodnější variantu. K výběru jsem využila softwarového nástroje MS Excel a získaných znalostí z absolvovaného předmětu „Pokročilé metody v rozhodování“.

Po diskusi s vedoucím odbytu společnosti jsem sestavila transformační matici pro pozdější rozhodování. První obsahuje slovní popis důležitých vybraných vlastností. Na základě řízeného rozhovoru jsem byla schopna převést tyto slovní hodnoty na číselné a tím je obodovat. Následně jsem ze sloupců získala hodnoty maxim a minim, které slouží pro pozdější výpočty celkového hodnocení systému v procentech. Transformační matici můžete vidět na níže přiloženém obrázku:

Transformační matice - slovní popis											
N/kriterium	délka testovací doby	cena	analýzy, statistiky, reporty	týmová komunikace	organizace úkolů	zálohování	dvoufázové ověření	český jazyk	nápověda	podpora 24/7	mobilní aplikace
1	15 až 30 dní	nizká	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
2	8 až 14 dní	střední	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne
3	0 až 7 dní	vyšoká									
Transformační matice - číselné hodnoty											
N/kriterium	délka testovací doby	cena	analýzy, statistiky, reporty	týmová komunikace	organizace úkolů	zálohování	dvoufázové ověření	český jazyk	nápověda	podpora	mobilní aplikace
1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
2	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	1	1	1								
											SUMA
MAX	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
MIN	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0

Obrázek č. 14: Transformační matice MS Excel
(zdroj: vlastní zpracování)

Dále byla stanovena retransformační matice pro výsledné posouzení jednotlivých systémů. Vzhledem k tomu, že mezi vybranými systémy nejsou velké odlišnosti a liší se pouze v několika málo kritériích (např. podpora, cena, nápověda), stanovila jsem procentuální hodnocení vhodného systému pouze do 95 %. Neznamená to ovšem, že systémy, které se dostanou pod tuto hranici, se závěrem „zvážit“, jsou nevyhovující. Jde pouze o to, že můžeme nalézt určitou neshodu s preferovanými požadavky.

Retransformační matice	
	Procentuální hodnocení
1	100-95%
2	95-75%
3	70-0%

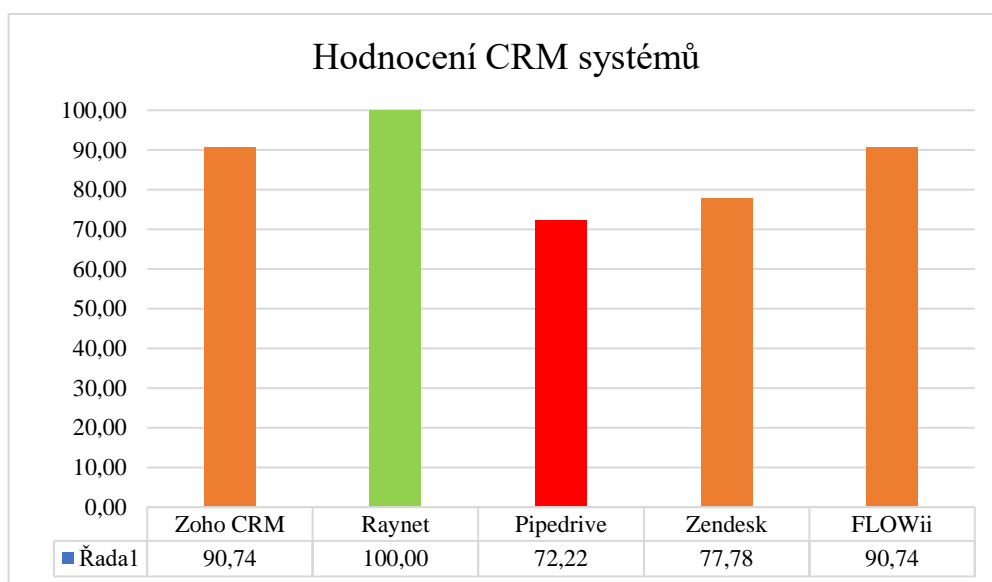
Obrázek č. 15: Retransformační matice
(zdroj: vlastní zpracování)

Následně jsem pro každý vybraný CRM systém vytvořila stavovou matici, kde jsem pomocí 1 a 0 vyplnila jednotlivé vlastnosti systémů a poté provedla výsledné hodnocení. Příklad stavové matice s hodnocením můžete vidět na níže přiloženém obrázku:

Stavová matice - Zoho CRM											
N/kriterium	délka testovací doby	cena	analýzy, statistiky, reporty	týmová komunikace	organizace úkolů	zálohování	dvoufázové ověření	český jazyk	nápověda	podpora	mobilní aplikace
1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
3	0	0									
Kontrola	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
			Celkové hodnocení	100							
			Celkové hodnocení [%]	90,74							
			Závěrečné hodnocení	Zvážit CRM							

Obrázek č. 16: Stavová matice Zoho CRM
(zdroj: vlastní zpracování)

Nakonec jsem výsledné hodnocení všech analyzovaných systémů vložila do tabulky a vytvořila tak výsledný graf, který nám znázorňuje vhodné CRM.



Graf č. 3: Hodnocení CRM systémů
(zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá, že nejvhodnějším řešením, na základě porovnávaných kritérií, je CRM systém Raynet. Tento systém splňuje všechny požadavky společnosti a obstál v hodnocení nejlépe. Systémy Zoho CRM a FLOWii můžeme dát na druhou pozici, jelikož mají stejné procentuální hodnocení. Tyto systémy je vhodné zvážit. Odlišují se od prvního systému v nápovědě a dvoufázovém ověření. Zendesk je pak nejdražší z vybraných variant a neobsahuje nápovědu.

Jako nevhodné CRM řešení, po zhodnocení, je Pipedrive, který nepodporuje český jazyk, což je pro společnost klíčovým kritériem při výběru. Dále neobsahuje nápovědu.

Po provedení této analýzy bych společnosti **doporučila CRM systém Raynet.**

2.4.2 Posouzení HW a SW

Posouzení hardwaru a softwaru řadíme taktéž pod studii proveditelnosti, jelikož potřebujeme zjistit, zda je možné projekt realizovat i z hlediska technických aspektů a vybavení společnosti.

- **Pracovní notebooky** – vedoucí odbytu i obchodní zástupkyně využívají ke své práci notebooky značky Lenovo Probook s procesorem Intel Core i5, RAM 8GB a 256GB SSD.
- **Mobilní telefony** – zaměstnanci disponují mobilními telefony s operačním systémem Android. Pro tento OS je k dispozici zdarma v aplikaci obchodu play ke stažení aplikace CRM Raynet.
- **Operační systém** – pracovní notebooky vedoucího odbytu i obchodních zástupkyní, které budou využívat CRM systém, běží na operačním systému Windows 10.
- **Pracovní balíky MS Office** – zaměstnanci využívají kancelářských aplikací od Microsoftu. Konkrétně se jedná zejména o MS Excel, MS Word, MS PowerPoint. Pro e-mailové služby využívají zaměstnanci MS Outlook. Tento nástroj pro e-mailing je možné integrovat s vybraným CRM řešením. V průběhu koronavirové pandemie byl zpřístupněn vedoucímu odbytu a obchodním zástupkyním k využití i MS Teams pro účely distanční porady.
- **Webové prohlížeče** – budoucí uživatelé systému mohou využívat celkem tři prohlížeče: Microsoft Edge, Mozilla Firefox a Google Chrome.
- **SW pro pekárny** – společnost navíc využívá speciální program navržený pro pekárny, ve kterém má uložený sortiment a receptury jednotlivých výrobků.
- **Účetní systém** – finanční oddělení pracuje s účetním programem Pohoda. Tento systém je vhodný pro integraci s CRM Raynet.

Hardwarové i softwarové vybavení nebrání v implementaci a integraci vybraného CRM řešení Raynet.

2.4.3 Logický rámec projektu

Logický rámec projektu bude zde zobrazen ve zjednodušené verzi. Rozšířenou (kompletní) verzi najdeme v příloze č. 2.

	POPIS	OOU	ZPŮSOB OVĚŘENÍ	PŘEDPOKLADY/RIZIKA
ZÁMĚR	Zlepšení vztahů se zákazníky.	Nárůst obrátu na zákazníka o 10 %.	statistiky o zákazníkovi, objednávkové listy	-
	Zefektivnění analyzování a provádění statistik obrátů a výrobků u zákazníků	Zkrácení času provádění analýz vedoucím odbytu o 4 hod.	report vedoucího odbytu	
	Zvýšení obrátu na zákazníka.	Zvýšení obrátu zákazníka o 10 %.	statistiky o zákazníkovi, objednávkové listy	
	Vytvoření marketingové kampaně.	Zvýšení počtu sledujících na sociálních sítích o 500.	facebooková stránka společnosti	
CÍL	Zavedení CRM systému do společnosti v maximálním časovém horizontu 4 měsíců za požadované náklady maximálně 80 000 Kč.	6x licence CRM, náklady společnosti	faktura od dodavatele, 6 uživatelských účtů, VZZ	Úspěšná implementace CRM systému do společnosti.
KONKRÉTNÍ VÝSTUPY	1. CRM systém	1. 6x licence CRM	1. faktura od dodavatele	Časový harmonogram bude dodržen, náklady nebudou překročeny, CRM bude integrován a funkčně implementován
	2. Výchování uživatelů	2. 6x přihlášených uživatelů	2. certifikát o absolvování školení	
	3. Interní směrnice	3. 1x směrnice	3. interní směrnice společnosti	
KLÍČOVÉ ČINNOSTI		Zdroje (zdrojová analýza)	Hrubý časový rámec (časová analýza)	Zodpovědný výběr vhodného CRM systému, funkční integrace do účetnictví, uživatelé absolvují školení, IT specialista vypracuje směrnici
	1.1 Výběr systému	1.1 It specialista, vedoucí odbytu	1.1 5 dní	
	1.2 Testovací fáze	1.2 Dodavatel CRM, Implementační partner, IT specialista, vedoucí odbytu	1.2 40 dní	
	1.3 Ostrý provoz	1.3 Dodavatel CRM, Implementační partner, IT specialista, vedoucí odbytu	1.3 14 dní	
	2.1 Školení uživatelů	2.1 Školitel CRM	2.1 5 dní	
	3.1 Vypracování interní směrnice	3.1 IT specialista	3.1 7 dní	
	3.2 Publikování interní směrnice	3.2 IT specialista	3.2 1 den	
	V projektu nebude řešeno: implementace jiného CRM v případě nesouhlasu s doporučeným			

Obrázek č. 17: Zjednodušený logický rámec
(zdroj: vlastní zpracování)

2.4.4 Ekonomická analýza projektu

V rámci této části se pokusíme o předběžný odhad nákladů projektu. V projektu budeme mít náklady spojené se samotným CRM řešením, dále náklady na implementaci a integraci s účetním systémem a náklady na rozšířená nastavení. Poslední nákladovou položkou bude školení zaměstnanců.

Opakující se měsíční náklady budou zahrnovat **licence za uživatele CRM systému**. Cena jedné licence od společnosti Raynet je stanovena na 650 Kč bez DPH. Při platbě převodem k této částce dodavatel systému přičítá navíc 59 Kč. Společnost vyžaduje

licence pro šest uživatelů, tzn. bude se jednat celkem o šest licencí k systému. Tyto náklady se budou pak každý měsíc opakovat pro pokračování v práci se systémem. Mezi další měsíční náklady můžeme zařadit poplatek za provoz instance od implementačního partnera. Ta slouží k přenosu dat mezi CRM systémem Raynet a účetním systémem Pohoda. Poplatek je stanoven na částku 850 Kč bez DPH.

Souhrn všech opakujících se měsíčních nákladů můžeme vidět v následující tabulce.

Tabulka č. 11: Měsíční náklady
(zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Cena bez DPH	Počet	Celkem bez DPH
Licence pro uživatele na jeden měsíc	650 Kč	6x	3 900 Kč
Poplatek za platbu převodem	59 Kč	6x	354 Kč
Provoz instance	850 Kč	6x	5 100 Kč
Měsíční náklady celkem:			9 354 Kč

Jednorázové náklady budou zahrnovat poplatek za **implementaci a integraci** s účetním systémem od implementačního partnera dodavatele CRM. Cena za nasazení systému je stanovena na 4 000 Kč. K této částce je nutné připočítat poplatek za **rozšířená nastavení**, který má implementační partner uvedený jako povinný při nasazení systému pro trvalé užívání. Cena za rozšířená nastavení je stanovena na částku 1 000 Kč. V případě testovací fáze je možné nasazení a integrace systémů za částku 2 000 Kč. Jedná se o propojení testovací fáze CRM Raynet a účetního systému Pohoda. Společnosti bych tuto položku doporučila zařadit do rozpočtu i projektu a využít možnost testovací fáze s integrací do účetního systému, jelikož můžeme odkrýt a využívat veškeré funkcionality, které CRM řešení nabízí. Dalším jednorázovým nákladem bude položka za **školení zaměstnanců**, kteří budou systémem využívat. Zde bych doporučila obecné rozsáhlejší školení, které bude zahrnovat komplexní problematiku řízení vztahů se zákazníkem. Je to zejména z toho důvodu, aby se budoucí uživatelé systému dozvěděli, proč je CRM systém důležitý. Školení je poskytováno např. CRM akademií. Probíhá online a je sestaveno z pěti bloků v délce šedesáti minut. Na závěr kurzu zaměstnanci absolvují test, díky kterému získají budoucí uživatelé systému certifikát. Cena za toto školení je stanovena na částku 499 Kč bez DPH.

Souhrn jednorázových nákladů spojených se zavedením CRM systému do společnosti můžeme vidět v tabulce níže.

Tabulka č. 12: Jednorázové náklady
(zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Cena bez DPH	Počet	Celkem bez DPH
Implementace a integrace – testovací fáze	2 000 Kč	1x	2 000 Kč
Rozšířená nastavení	1 000 Kč	6x	6 000 Kč
Nasazení a integrace – ostrý provoz	4 000 Kč	6x	24 000 Kč
Školení uživatelů	499 Kč	6x	2 994 Kč
Celkem jednorázové náklady:			34 994 Kč

2.4.5 Analýza zainteresovaných stran

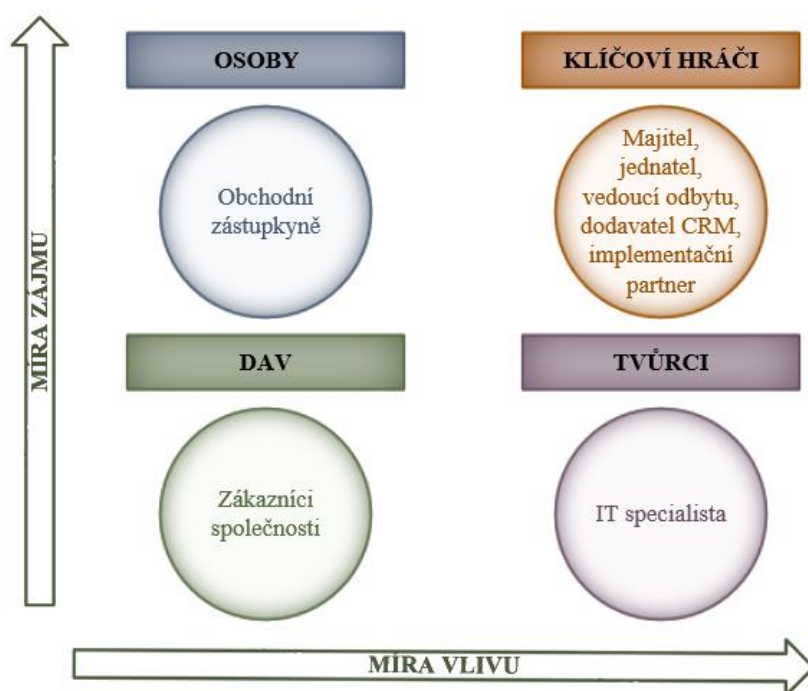
V této podkapitole se pokusíme o identifikaci zainteresovaných stran do projektu. Tyto strany zaznamenáme do patřičného registru, který bude mimo jiné obsahovat i jejich očekávání. Následně budou zaznamenány v matici vlivu a zájmu.

Tabulka č. 13: Registr zainteresovaných stran
(zdroj: vlastní zpracování)

	Očekávání	Zájem	Strategie zapojení	Vliv
Majitel, jednatel	Zvýšení zákaznických obrátů, získání nových zákazníků, vylepšení vztahů se stálými zákazníky, zlepšení analýz a reportů.	VELKÝ	Rozhodnutí o uskutečnění projektu, průběžné informování o průběhu, schvalování změn v projektu.	VELKÝ
Vedoucí odbytu	Zlepšení práce při analýzách zákazníků, zlepšení reportů vedení,	VELKÝ	Definování potřebných požadavků, účast na výběru	VELKÝ

	posílení vztahů se zákazníky.		dodavatele CRM, výběr školení zaměstnanců.	
IT specialista	Splnění požadavků od vedení, výběr vhodného CRM řešení.	MALÝ	Výběr dodavatele CRM, konzultace v případě implementace.	VELKÝ
Obchodní zástupkyně	Zvýšení obrátu u zákazníků, posílení vztahů se stálými a narůst nových zákazníků, zlepšení analýz a reportů.	VELKÝ	Účast na vybraném školení.	MALÝ
Zákazníci společnosti	Přizpůsobení sortimentu, zlepšení komunikace a vztahů se společností.	MALÝ	Informování zákazníků.	MALÝ
Dodavatel CRM	Získání nového zákazníka a referencí, doporučení dodaného řešení dalším firmám, spokojenost s implementací.	VELKÝ	Implementace a integrace CRM, konzultování požadavků společnosti.	VELKÝ
Implement. partner	Získání nového zákazníka a referencí, doporučení kontaktu dalším společností, spokojenost s integrací	VELKÝ	Integrace systému, konzultování požadavků a průběhu.	VELKÝ

V registru byly uvedeny zainteresované strany, které mají vliv či zájem na našem projektu. Nyní znázorníme tyto strany v podobě matice vlivu a zájmu, kterou můžete vidět na obrázku níže:



Obrázek č. 18: Matice vlivu a zájmu zainteresovaných stran
(zdroj: vlastní zpracování)

2.4.6 Předpokládané přínosy projektu

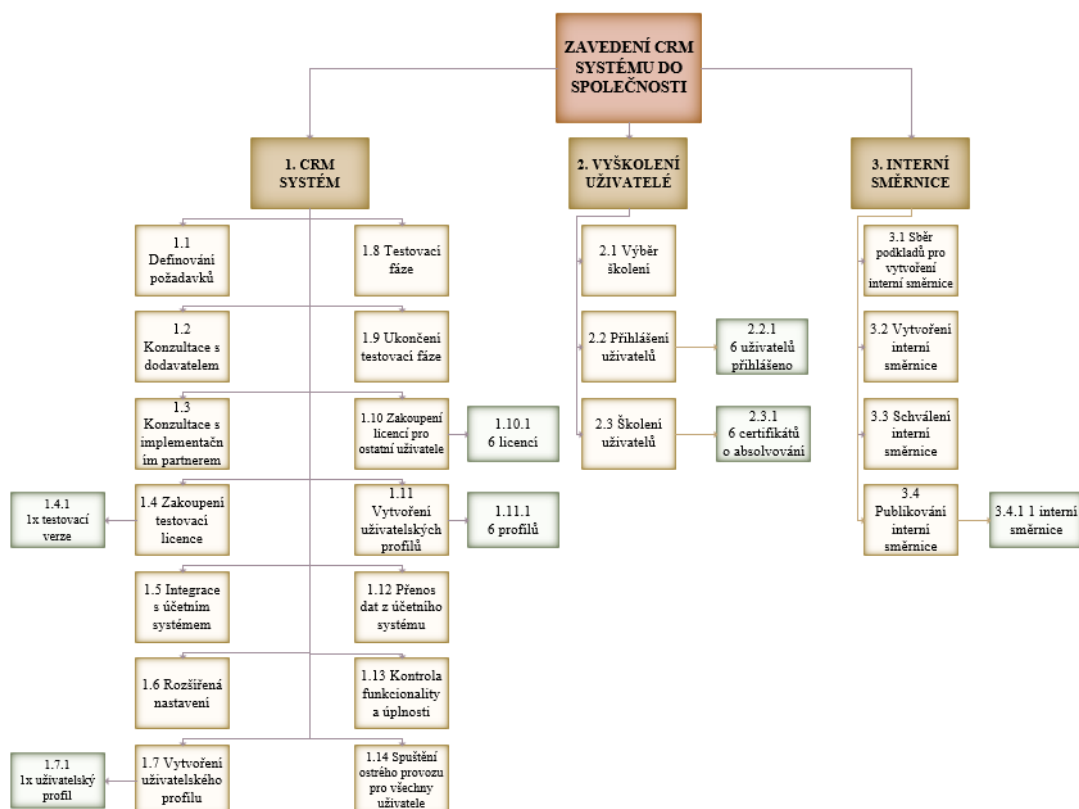
Díky zpracování tohoto projektu můžeme předpokládat některé přínosy. Jedním z nich je zajisté zpracování kompletního projektu na zavedení konkrétního CRM systému do společnosti dle metodiky projektového managementu. Tento projekt je zpracován i za využití softwarové podpory MS Project Professional 2019, to znamená, že firma může získat určitou šablonu, která jí může posloužit v případě dalších projektů. Dalším přínosem je CRM řešení jako takové, které společnosti napomůže k udržování dobrých dlouhodobých zákaznických vztahů, zvyšování obrátů a přizpůsobení sortimentu konkrétním zákazníkům. Mimo jiné může být CRM využito i pro budování marketingových kampaní, ve kterých firma značně zaostává.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato kapitola obsahuje vlastní návrhy řešení vyplývajících ze zjištěných skutečností analytické části práce, a které představují návrh plánu projektu. Ten je zpracován dle projektových náležitostí, včetně řízení času, zdrojů a rizik projektu, za využití softwarového nástroje MS Project. Na závěr kapitoly jsou uvedeny náklady projektu a přínosy návrhu řešení.

3.1 Strukturování projektu – WBS

Projekt strukturujeme pomocí WBS matice na dílčí části. Náš cíl rozdělíme do tří výstupů, jak bylo určeno v logickém rámci a ty následně rozdělíme na jednotlivé činnosti, které musíme splnit, abychom těchto výstupů dosáhli. WBS se skládá tedy z části CRM systému, která obsahuje všechny potřebné náležitosti k zavedení, včetně testovací. Další část je věnována školení uživatelů, protože budoucí uživatelé systému představují kritický faktor úspěchu. Poslední částí je interní směrnice, kterou je nutné sestavit z formálních náležitostí, ale i pro uživatele systému.



Obrázek č. 19: WBS projektu
(zdroj: vlastní zpracování)

3.1.1 Seznam činností

V následující části nalezneme seznam činností, které je nutné splnit pro dosažení cíle projektu. Jednotlivé činnosti jsou zde více popsány pro lepší orientaci v projektu.

Definování požadavků

Nejprve je nutné sumarizovat požadavky, které firma na systém má a zjistit tak prioritní vlastnosti či funkce požadovaného CRM. Tento krok je velmi důležitý před samotným výběrem dodavatele, jelikož je nezbytné vědět, co od systému požadujeme a očekáváme. V případě, že bychom tento krok přeskočili, mohlo by se stát, že vybereme nevhodný systém a nebude tak naplněno očekávání. Na základě definování požadavků můžeme přejít k výběru dodavatele CRM systému.

Časový odhad doby trvání činnosti: 3 dny

Konzultace s dodavatelem CRM

S dodavatelem je vhodné domluvit si konzultaci pro sdělení našich představ a požadavků a dohodnutí se na termínu realizace. Pro efektivní využití a naplnění očekávání je důležité zvolit vhodný systém tak, aby vyhovoval potřebám firmy.

Časový odhad doby trvání činnosti: 2 dny

Testovací fáze

Pro účely této diplomové práce bylo společnosti doporučeno CRM řešení Raynet, které nabízí 30denní zkušební verzi. Proto je testovací fáze zařazena před implementační, jelikož vedoucí odbytu má šanci systém nejprve vyzkoušet, než se definitivně rozhodne k jeho nasazení. Pro využití maximálních funkcionalit systému a efektivity již při testovací fázi bude testovací verze CRM Raynet ihned integrována s účetním systémem společnosti. Implementační partner taktéž nabízí třicetidenní zkušební lhůtu pro integraci. K domluvení termínu integrace bude sloužit úvodní konzultace s implementačním partnerem. Taktéž proběhnou rozšířená nastavení a vytvoření uživatelského účtu pro vedoucího odbytu. Po splnění všech těchto kroků dojde ke spuštění testovací fáze.

Časový odhad doby trvání činnosti: 38 dní

Školení uživatelů

Školení zaměstnanců je velmi důležitou částí pro efektivní práci se systémem a využití celého jeho potenciálu. Je nutné, aby uživatelé systému pochopili, proč CRM nasazujeme,

co je úkolem, co může přinést a jak s ním pracovat. Školení se bude týkat obecně řízení vztahů se zákazníky. Nejprve je nutné vybrat vhodné školení obecnější povahy z výše uvedených důvodů a následně přihlásit budoucí uživatele. Vybraný CRM následně poskytuje v průběhu roku různé webináře a školení pro zlepšení práce nebo tipy a triky při práci se systémem. Doporučila bych uživatelům systému se těchto webinářů v průběhu roku účastnit.

Časový odhad doby trvání činnosti: 5 dní

Vypracování směrnice

Nový systém a zejména práci se systémem bude nutné doplnit do interní směrnice. Tato směrnice musí být jasná a srozumitelná a musí s ní být obeznámeni všichni uživatelé systému. Je nutné shromáždit potřebnou dokumentaci k jejímu vytvoření a následně směrnici vypracovat. Poté bude schválena majitelem společnosti a publikována.

Časový odhad doby trvání činnosti: 11 dní

Ostrý provoz

Po ukončení testovací fáze bude spuštěn ostrý provoz systému. To znamená, že společnost přejde z bezplatné testovací verze na placenou. V případě nesrovnalostí nebo problémů s fungováním bude pravděpodobně k dispozici možnost podpory. Je nutné zakoupit licence pro další uživatele a vytvořit jim uživatelské profily. Následně bude s implementačním partnerem dokončena integrace s účetním systémem do všech nových uživatelských účtů. Po kontrole funkcionality může společnost přejít k ostrému provozu systému. Dále je vhodné systém udržovat.

Časový odhad doby trvání činnosti: 18 dní

3.2 Zakládající listina projektu

V zakládající listině projektu jsou uvedeny nejdůležitější informace, které se týkají projektu. Na základě požadavků společnosti je naplánován termín zahájení a ukončení, i když nemůžeme vyloučit případné zpoždění, které by mělo za následek posun některých činností a následně celého termínu ukončení. Jsou zde určeny i plánované náklady projektu, které společnost chce vynaložit. Dále jsou vymezeny hlavní milníky projektu, které mohou sloužit ke kontrole jeho stavu. Zakládající listina je zpracována v tabulce na následující straně.

Tabulka č. 14: Zakládající listina projektu
(zdroj: vlastní zpracování)

Název projektu:	Návrh projektu na zavedení CRM systému do firmy.
Cíl projektu:	Zavedení CRM systému do společnosti v maximálním časovém horizontu 4 měsíců za požadované náklady maximálně 80 000 Kč.
Plánovaný termín zahájení:	4.7.2022
Plánovaný termín dokončení:	nejpozději 4.11.2022
Plánované celkové náklady:	80 000 Kč
Hlavní milníky projektu:	Zahájení projektu: 4.7.2022 Vybrán vhodný CRM: 14.7.2022 Spuštění testovací fáze: 25.7.2022 Proškolení uživatelé: 14.9.2022 Vydání směrnice: 22.9.2022 Spuštění ostrého provozu: 30.9.2022 Ukončení projektu: nejpozději 4.11.2022
Zadavatel projektu:	Pekárenská společnost, s.r.o.
Zpracovala:	Bc. Kristýna Žiškova
Schválil:	Vedoucí odbytu: 2.5.2022

3.3 Řízení času v projektu

V této části práce se budeme zabývat řízením času v námi plánovaném projektu. Jelikož máme projekt s lidskými zdroji stochastického typu dob trvání, využijeme metody PERT, se kterou jsme se seznámili v teoretické části práce. Čas bude sledovaný pomocí MS Project Professional 2019. Součástí bude i Ganttův diagram pro lepší přehlednost a znázornění kritické cesty. Na závěr této části bude sestaven plánovaný časový harmonogram projektu. Síťový graf projektu je zobrazen v příloze č. 3.

3.3.1 Způsob odhadování dob trvání činností

Vzhledem k tomu, že budeme využívat metody PERT, potřebujeme určit celkem tři doby trvání činností. Navrhované doby trvání byly stanoveny za pomoci IT specialisty ze společnosti, vedoucího odbytu a konzultace s implementačním partnerem pro integraci CRM s účetním systémem.

3.3.2 PERT

V této metodě musíme pro začátek odhadnout jednotlivé doby trvání činností. Budeme zde pracovat se třemi variantami – optimistickou (O), pesimistickou (P) a nejpravděpodobnější (N). Očekávaná doba trvání projektu i směrodatná odchylka bude vypočtena dle vzorce z teoretické části práce.

Na následující straně najdeme tabulku s údaji k této metodě. Součástí jsou také jednotlivé výpočty.

Legenda k tabulce:

- *PČ* – pořadové číslo
- *OČ* – označení činnosti
- *PřČ* – předchůdce činnosti
- *Náč* – následník činnosti
- *O* – optimistická doba trvání
- *P* – pesimistická doba trvání
- *N* – nejpravděpodobnější doba trvání
- E_{PERT} – očekávaná doba trvání
- σ_{PERT} – směrodatná odchylka

Tabulka č. 15: Metoda PERT

(zdroj: vlastní zpracování)

PČ	OČ	Název činnosti	PřČ	Náč	O	P	N	EPERT	σPERT
Zavedení CRM systému									
1.	A	Zahájení projektu	-	B	1	2	1	1,17	0,16667
Výběr systému									
2.	B	Definování požadavků	A	C	2	5	3	3,17	0,5
3.	C	Výběr dodavatele	B	D; E	1	3	2	2,00	0,33333
Testovací fáze									
4.	D	Konzultace s implementačním partnerem	C	E	1	2	1	1,17	0,16667
5.	E	Zakoupení testovací licence	C; D	F; G; H	1	2	1	1,17	0,16667
6.	F	Integrace s účetním systémem	E	I	3	7	5	5,00	0,66667
7.	G	Rozšířená nastavení	E	I	2	7	4	4,17	0,83333
8.	H	Vytvoření uživatelského účtu	E	I	1	2	1	1,17	0,16667
9.	I	Testovací fáze	F; G; H	J	30	30	30	30,00	0
10.	J	Ukončení testovací fáze	I	K; N; R;	1	1	1	1,00	0
Školení uživatelů									
11.	K	Výběr školení	J	L	1	3	2	2,00	0,33333
12.	L	Přihlášení uživatelů	K	M	1	2	1	1,17	0,16667
13.	M	Školení uživatelů	L	S	2	3	2	2,17	0,16667
Interní směrnice									
14.	N	Sběr podkladů pro vytvoření	J	O	1	5	2	2,33	0,66667
15.	O	Vytvoření interní směrnice	N	P	3	7	5	5,00	0,66667
16.	P	Schválení interní směrnice	O	Q	2	5	3	3,17	0,5
17.	Q	Publikování směrnice	P	V	1	2	1	1,17	0,16667

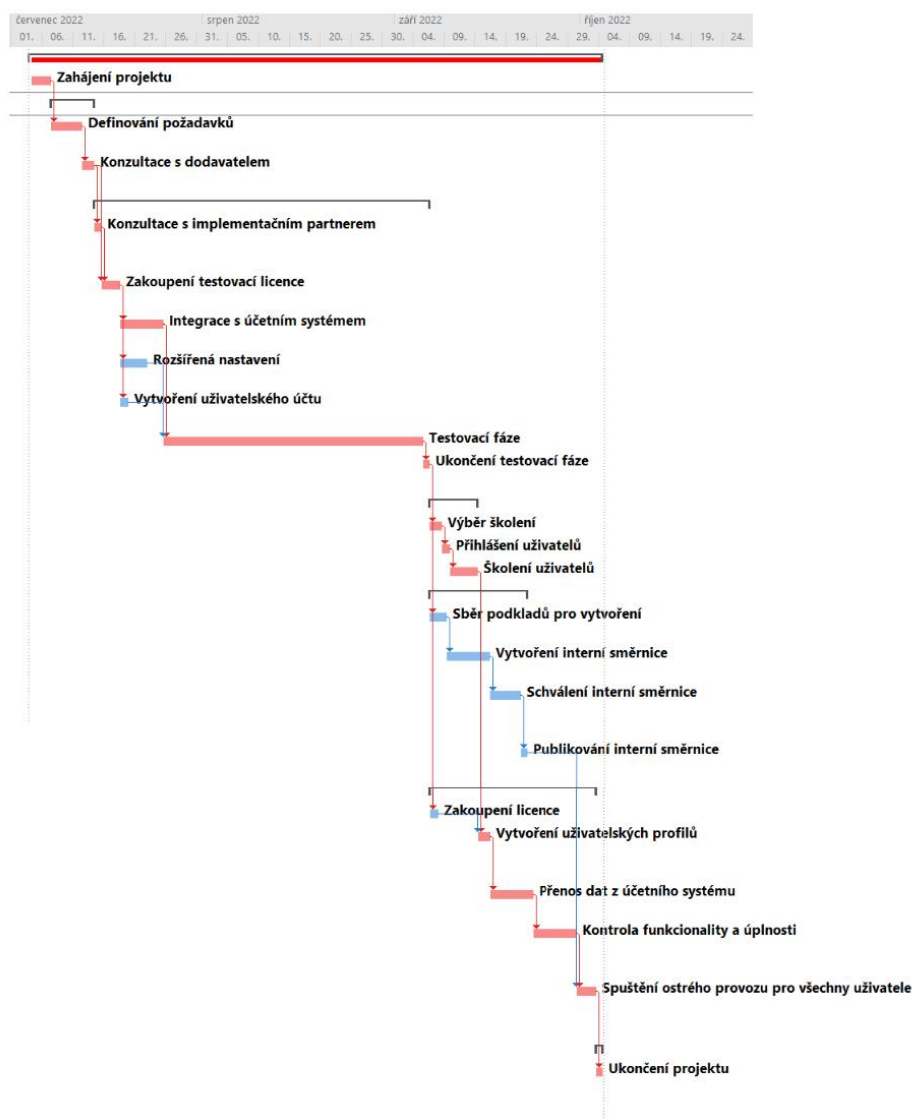
Ostrý provoz									
18.	R	Zakoupení licencí	J	S	1	2	1	1,17	0,16667
19.	S	Vytvoření uživatelských profilů	M; R	T	1	3	2	2,00	0,33333
20.	T	Přenos dat z účetního systému	S	U	3	7	5	5,00	0,66667
21.	U	Kontrola úplnosti a funkcionality	T	V	3	7	4	4,33	0,66667
22.	V	Spuštění ostrého provozu pro všechny uživatele	Q; U	W	1	2	1	1,17	0,16667
Ukončení projektu									
23.	W	Ukončení projektu	V	-	1	2	1	1,17	0,16667

3.3.3 Ganttův diagram

Ganttův diagram můžeme zobrazit pomocí MS Project Professional 2019 po zadání úkolů a jednotlivých dob trvání. Před zadáváním úkolů byl upraven kalendář projektu, kde byla nastavena pracovní doba od 8:00 do 16:00 ve standardním pracovním týdnu pondělí-pátek. Zároveň do kalendáře byly přidány státní svátky jako nepracovní dny.

Po těchto úvodních nastaveních jsme mohli přejít k zadání jednotlivých činností, doby trvání dle vypočítané doby z PERT a nastavení následníků a předchůdců.

Ganttův diagram můžete vidět na obrázku níže:



Obrázek č. 20: Ganttův diagram
(zdroj: vlastní zpracování)

3.3.4 Analýza kritické cesty

Kritickou cestu jsme zobrazili v předchozím Ganttově diagramu. Kritické úkoly jsou znázorněny červenou barvou. Tyto činnosti mají celkovou časovou rezervu rovnou nule. Je nutné pečlivě sledovat plnění těchto úkolů, jelikož pokud dojde ke zpoždění některé z kritických činností, může to mít dopad na zpoždění celého projektu.

Název úkolu	Kritický
1 Zavedení CRM systému	Ano
1.1 Zahájení projektu	Ano
1.2 Výběr systému	Ano
1.2.1 Definování požadavků	Ano
1.2.2 Konzultace s dodavatelem	Ano
1.3 Testovací fáze	Ano
1.3.1 Konzultace s implementačním partnerem	Ano
1.3.2 Zakoupení testovací licence	Ano
1.3.3 Integrace s účetním systémem	Ano
1.3.6 Testovací fáze	Ano
1.3.7 Ukončení testovací fáze	Ano
1.4 Školení uživatel	Ano
1.4.1 Výběr školení	Ano
1.4.2 Přihlášení uživatelů	Ano
1.4.3 Školení uživatelů	Ano
1.6 Ostrý provoz	Ano
1.6.2 Vytvoření uživatelských profilů	Ano
1.6.3 Přenos dat z účetního systému	Ano
1.6.4 Kontrola funkcionality a úplnosti	Ano
1.6.5 Spuštění ostrého provozu pro všechny uživatele	Ano
1.7 Ukončení projektu	Ano
1.7.1 Ukončení projektu	Ano

Obrázek č. 21: Kritické úkoly
(zdroj: vlastní zpracování)

3.3.5 Časový harmonogram

Časový harmonogram projektu byl vytvořen opět za pomoci MS Project Professional 2019. Datum zahájení projektu je naplánováno na 4.7.2022. Záměrně je vybrán „prázdninový provoz“, jelikož v této době je provoz společnost standardní. Pokud bychom chtěli projekt zahájit v zimě či na jaře, museli bychom prodloužit dobu trvání jednotlivých činností, nebo bychom museli nastavit značné rezervy z důvodu zvýšené výroby před Vánocemi či Velikonocemi. Datum dokončení je stanoveno

na 4.10.2022. Toto datum dokončení projektu je reálné, pokud žádná kritická činnost nebude zpožděna.

Jednotlivé činnosti s datem zahájení a ukončení jsou zobrazeny v níže přiložené tabulce:

Tabulka č. 16: Časový harmonogram projektu
(zdroj: vlastní zpracování)

<i>Název úkolu</i>	Doba trvání	Zahájení	Dokončení
<i>Zavedení CRM systému</i>	63,69 dny	04.07.2022	04.10.2022
<i>Zahájení projektu</i>	1,17 dny	04.07.2022	07.07.2022
<i>Výběr systému</i>	5,17 dny	07.07.2022	04.10.2022
<i>Definování požadavků</i>	3,17 dny	07.07.2022	12.07.2022
<i>Výběr dodavatele</i>	2 dny	12.07.2022	14.07.2022
<i>Testovací fáze</i>	38,34 dny	14.07.2022	06.09.2022
<i>Konzultace s implementačním partnerem</i>	1,17 dny	14.07.2022	15.07.2022
<i>Zakoupení testovací licence</i>	1,17 dny	15.07.2022	18.07.2022
<i>Integrace s účetním systémem</i>	5 dny	18.07.2022	25.07.2022
<i>Rozšířená nastavení</i>	4,17 dny	18.07.2022	22.07.2022
<i>Vytvoření uživatelského účtu</i>	1,17 dny	18.07.2022	19.07.2022
<i>Testovací fáze</i>	30 dny	25.07.2022	05.09.2022
<i>Ukončení testovací fáze</i>	1 den	05.09.2022	06.09.2022
<i>Školení uživatelů</i>	5,34 dny	06.09.2022	14.09.2022
<i>Výběr školení</i>	2 dny	06.09.2022	08.09.2022
<i>Přihlášení uživatelů</i>	1,17 dny	08.09.2022	09.09.2022
<i>Školení uživatelů</i>	2,17 dny	09.09.2022	14.09.2022
<i>Interní směrnice</i>	11,67 dny	06.09.2022	22.09.2022
<i>Sběr podkladů pro vytvoření</i>	2,33 dny	06.09.2022	09.09.2022

<i>Vytvoření interní směrnice</i>	5 dny	09.09.2022	16.09.2022
<i>Schválení interní směrnice</i>	3,17 dny	16.09.2022	21.09.2022
<i>Publikování směrnice</i>	1,17 dny	21.09.2022	22.09.2022
<i>Ostrý provoz</i>	19,01 dny	06.09.2022	04.10.2022
<i>Zakoupení licencí</i>	1,17 dny	06.09.2022	07.09.2022
<i>Vytvoření uživatelských profilů</i>	2 dny	14.09.2022	16.09.2022
<i>Přenos dat z účetního systému</i>	5 dny	16.09.2022	23.09.2022
<i>Kontrola úplnosti a funkcionality</i>	4,33 dny	23.09.2022	30.09.2022
<i>Spuštění ostrého provozu pro všechny uživatele</i>	1,17 dny	30.09.2022	03.10.2022
<i>Ukončení projektu</i>	1,17 dny	03.10.2022	04.10.2022
<i>Ukončení projektu</i>	1,17 dny	03.10.2022	04.10.2022

3.4 Řízení zdrojů v projektu

Pro řízení zdrojů v projektu je opět využito softwarové podpory MS Project Professional 2019. V našem případě se bude jednat o přiřazení lidských a nákladových zdrojů k jednotlivým činnostem v projektu. Dále budou v rámci této kapitoly přiřazeny odpovědnosti k úkolům pomocí MS Excel a znázorněné RACI matice.

3.4.1 Definování zdrojů

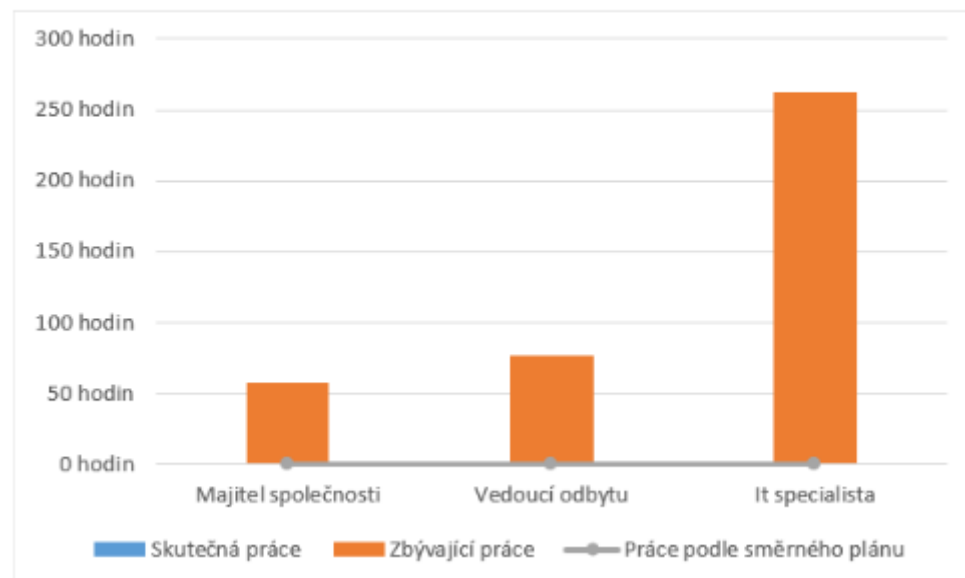
Vzhledem k tomu, že cílem projektu je zavedení CRM systému do společnosti, budeme zde nejprve definovat lidské zdroje, které budou nápomocné pro dosažení tohoto cíle.

- **Majitel společnosti** – majitel společnosti bude obeznámen s každou ukončenou činností projektu, tzn. bude neustále informován a pro případ změn je odpovědný za jejich schvalování. Tato osoba umožňuje po finanční stránce realizaci projektu.
- **Vedoucí odbytu** – vedoucí odbytu bude informován o průběhu činností projektu a zároveň s ním některé kroky budou konzultovány. Je odpovědný za zahájení i ukončení projektu.

- **IT specialista společnosti** – jelikož se jedná o IT projekt společnosti, odpovědnou osobou bude její IT specialista. Zabezpečí technické náležitosti projektu, případné konzultace, školení uživatelů a vytvoří interní směrnici pro práci se systémem. Bude komunikovat s dodavatelem systému i implementačním partnerem pro bezproblémovou implementaci.

STATISTIKA ZDROJŮ

Stav práce pro všechny pracovní zdroje



Obrázek č. 22: Přehled zdrojů
(zdroj: vlastní zpracování)

Nákladové zdroje projektu využijeme v případě externích pracovníků, kteří nám zajistí určitou službu za předem smlouvenou částku.

- **Dodavatel CRM** – dodavatel CRM zajistí implementaci systému do společnosti včetně testovací fáze. Pomůže nastavit potřebné náležitosti, rozšířená nastavení a nakonfiguruje uživatelské profily.
- **Implementační partner** – implementační partner dodavatele CRM systému zabezpečí integraci s účetním systémem pro efektivní práci.
- **Školitel CRM** – tento člověk zajistí průběh a obsah školení budoucích uživatelů systému.

3.4.2 RACI matice

K jednotlivým činnostem projektu je nutné přiřadit odpovědnost. K tomuto kroku využijeme RACI matici odpovědnosti, která byla popsána v teoretických východiscích práce.

V tabulce na následující straně budou zobrazeny lidské zdroje potřebné pro projekt včetně jejich odpovědnosti pomocí RACI matice, podle legendy:

- **R** – osoba, která na úkolu pracuje
- **A** – osoba odpovědná za celý úkol
- **C** – osoba pro konzultaci
- **I** – osoba, která bude informována

Tabulka č. 17: RACI matice

(zdroj: vlastní zpracování)

	Majitel společnosti		Vedoucí odbytu		IT specialista		Dodavatel CRM		Implementační partner		Školitel CRM	
Zavedení CRM systému												
Zahájení projektu	I		R	A	C							
Výběr systému												
Definování požadavků	C		R	A				I				
Konzultace s dodavatelem	I				R	A	C					
Testovací fáze												
Konzultace s implementačním partnerem	I		I		R	A	I		C			
Zakoupení testovací licence	I		I		R	A	C		I			
Integrace s účetním systémem	I		I		A	C	C		R			
Rozšířená nastavení	I		I		A	C	R					
Vytvoření uživatelského účtu	I		C	I	A	C	R		C			
Testovací fáze	I		I		A	C	R		C	I		
Ukončení testovací fáze	I		I		A		R		I			
Školení uživatel												
Výběr školení	I		C		R	A						
Přihlášení uživatelů	I		C		R	A						I
Školení uživatelů	I		C		A							R
Interní směrnice												
Sběr podkladů pro vytvoření	I		C		R	A						
Vytvoření interní směrnice	I		I		R	A						
Schválení interní směrnice	R	A	I		C							
Publikování interní směrnice	I				R	A						

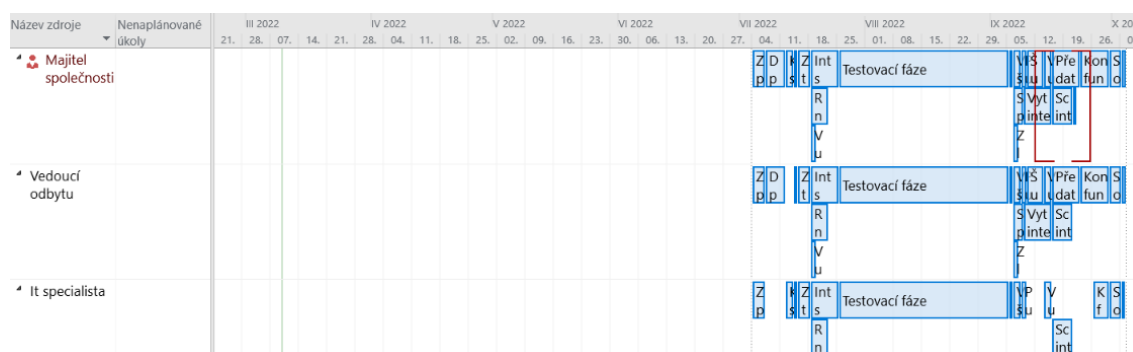
Ostrý provoz											
Zakoupení licence	I		I		R	A	C	I	C	I	
Vytvoření uživatelských profilů	I		C	I	A		R				
Přenos dat z účetního systému	I		I		A		I		R		
Kontrola funkcionality a úplnosti	I		I		R	A	C		C		
Spuštění ostrého provozu pro všechny uživatele	I		I		A		R		I		
Ukončení projektu											
Ukončení projektu	I		R	A	C						

3.4.3 Analýza zdrojů

RACI matice nám znázornila lidské zdroje a jejich odpovědnost. Nyní je nutné tyto zdroje zaznamenat a přiřadit k jednotlivým činnostem v projektu. K analýze zdrojů opět využijeme softwarové podpory MS Project Professional 2019.

Po přiřazení zdrojů k jednotlivým činnostem vznikla situace, kdy některé zdroje byly přetížené. Konkrétně se jednalo o majitele společnosti a činnosti týkající se interní směrnice.

Tyto přetížené zdroje je možné sledovat pomocí týmového plánovače, jak můžete vidět na následujícím obrázku:



Obrázek č. 23: Přetížení zdrojů
(zdroj: vlastní zpracování)

Pro vyrovnání těchto zdrojů máme na výběr z více variant řešení. Pokud bychom přetížené zdroje optimalizovali pomocí automatického vyrovnání MS Project Professional 2019, způsobilo by to prodloužení projektu o cca 3 dny (z 63,69 dní na 66,85 dní). Další variantou vyrovnání zdrojů je zapojení nového pracovníka do projektu. Můžeme taktéž snížit využití přetěžovaného zdroje.

Přetížené zdroje jsme po konzultaci s majitelem a vedoucím odbytu vyrovnali pomocí automatického řešení MS Project. Majitel společnosti schválil změnu v časovém harmonogramu a celková doba trvání projektu tak činí 66,85 tj. 67 dní. Datum dokončení projektu je nově **7.10.2022**, datum zahájení zůstalo stejné, tj. 4.7.2022.

3.5 Řízení rizik projektu

Další částí pro řízení v projektu jsou zřejmě rizika, která se mohou v průběhu vyskytnout. V této části bude využito metody RIPRAN. Nejdříve je nutné identifikovat rizika,

kteřá budou následně kvantifikována. Poté se pokuříme najít vhodnou reakci na kařždé riziko pro snížení jeho celkové hodnoty.

3.5.1 Identifikace rizik

Identifikaci rizik provedeme v tabulce č. 18 níže, kde v prvním sloupci „PČR“ nalezneme pořadové číslo rizika, k němu přiřazenou hrozbu a následně scénář.

Tabulka č. 18: Identifikace rizik
(zdroj: vlastní zpracování)

PČR	Hrozba	Scénář
1.	Nedostatečně definované požadavky	Výběr nesprávného CRM řešení
2.	Výběr nevhodného CRM systému	Neefektivní práce se systémem, nenaplnění očekávání společnosti
3.	Prodloužení doby trvání projektu	Nedodržení požadovaného termínu dokončení
4.	Navýšení cen za CRM/implementaci	Zvýšení nákladů na realizaci
5.	Indispozice klíčových zainteresovaných stran	Zpoždění doby trvání projektu
6.	Ukončení podnikatelské činnosti dodavatele/implementačního partnera	Hledání nového řešení nebo implementačního partnera, zpoždění doby trvání projektu
7.	Nezájem ze strany zaměstnanců	Neefektivní práce se systémem, nenaplnění očekávání ze strany společnosti
8.	Nedostatečné školení zaměstnanců	Neefektivní práce s CRM, nedosažení očekávaných výsledků
9.	Problémy při integraci s účetním systémem	Výpadek účetního systému
10.	Problémy s daty při integraci	Ztráta dat, nekvalitní či neodpovídající data v systému

11.	Neochota implementačního partnera opravit nedostatky/přizpůsobit požadavky	CRM nedosahuje požadovaných funkcionalit, neefektivní práce a výsledky
12.	Nesrozumitelná/chybně sestavená směrnice	Neefektivní práce se systémem, nenalezení potřebných odpovědí
13.	Chybně nastavené uživatelské profily	Nedosažení požadovaných výsledků, neefektivní práce všech zaměstnanců
14.	Nedbale provedená kontrola funkcionality a úplnosti	Nasazení ne zcela funkčního CRM, neefektivní práce, zkreslenost
15.	Nefunkčnost po implementaci	Oprava chyb, prodloužení doby trvání projektu

3.5.2 Kvantifikace

Kvantifikaci identifikovaných rizik provedeme verbální formou za využití pravděpodobnosti a dopadu.

Ke zpracování tohoto kroku zde znázorníme znovu tabulku, která nám pomůže určit výslednou hodnotu zjištěného rizika. Samotná kvantifikace je provedena v tabulce č. 20 na následující straně.

Tabulka č. 19: Kvantifikační matice
(zdroj: vlastní zpracování dle 1, s. 90)

	Velký dopad	Střední dopad	Malý dopad
Vysoká pravděpodobnost	Vysoká hodnota rizika VHR	Vysoká hodnota rizika VHR	Střední hodnota rizika SHR
Střední pravděpodobnost	Vysoká hodnota rizika VHR	Střední hodnota rizika SHR	Nízká hodnota rizika NHR
Nízká pravděpodobnost	Střední hodnota rizika SHR	Nízká hodnota rizika NHR	Nízká hodnota rizika NHR

Tabulka č. 20: Kvantifikace rizik
(zdroj: vlastní zpracování)

PČR	Hrozba	Scénář	PST	Dopad	Hodnota rizika
1.	Nedostatečně definované požadavky	Výběr nesprávného CRM řešení	NP	VD	SHR
2.	Výběr nevhodného CRM systému	Neefektivní práce se systémem, nenaplnění očekávání společnosti	NP	VD	SHR
3.	Prodloužení doby trvání projektu	Nedodržení požadovaného termínu dokončení	SP	VD	VHR
4.	Navýšení cen za CRM/implementaci	Zvýšení nákladů na realizaci	SP	SD	SHR
5.	Indispozice klíčových zainteresovaných stran	Zpoždění doby trvání projektu	SP	VD	VHR
6.	Ukončení podnikatelské činnosti dodavatele/implementačního partnera	Hledání nového řešení nebo implementačního partnera, zpoždění doby trvání projektu	NP	VD	SHR
7.	Nezájem ze strany zaměstnanců	Neefektivní práce se systémem, nenaplnění očekávání ze strany společnosti	SP	VD	VHR
8.	Nedostatečné školení zaměstnanců	Neefektivní práce s CRM, nedosažení očekávaných výsledků	NP	VD	SHR
9.	Problémy při integraci s účetním systémem	Výpadek účetního systému	SP	SD	SHR

10.	Problémy s daty při integraci	Ztráta dat, nekvalitní či neodpovídající data v systému	SP	VD	VHR
11.	Neochota implementačního partnera opravit nedostatky/přizpůsobit požadavky	CRM nedosahuje požadovaných funkcionalit, neefektivní práce a výsledky	NP	VD	SHR
12.	Nesrozumitelná/chybně sestavená směrnice	Neefektivní práce se systémem, nenalezení potřebných odpovědí	SP	VD	VHR
13.	Chybně nastavené uživatelské profily	Nedosažení požadovaných výsledků, neefektivní práce všech zaměstnanců	NP	VD	SHR
14.	Nedbale provedená kontrola funkcionality a úplnosti	Nasazení ne zcela funkčního CRM, neefektivní práce, zkreslenost	SP	VD	VHR
15.	Nefunkčnost po implementaci	Oprava chyb, prodloužení doby trvání projektu	NP	VD	SHR

Na základě kvantifikace jsme určili výslednou hodnotu všech identifikovaných rizik. Střední hodnoty rizika dosahuje celkem devět z nich a vysoké hodnoty zbylých šest.

3.5.3 Reakce na rizika

V této fázi budeme na již kvantifikovaná rizika reagovat. Pro reakci můžeme využít hned několika možností. Návrhem opatření můžeme snížit výslednou hodnotu rizika či riziko eliminovat. Pojištěním se můžeme bránit proti vzniklým škodám. Poslední možností je akceptace rizika v případě, že nemůžeme realizovat žádnou z uvedených variant. V tabulce níže jsou provedeny návrhy na reakce.

PČR = pořadové číslo rizika, PVHR = původní výsledná hodnota rizika, NPST = nová pravděpodobnost, NHD = nová hodnota dopadu, NVHR = nová výsledná hodnota rizika.

Tabulka č. 21: Reakce na rizika
(zdroj: vlastní zpracování)

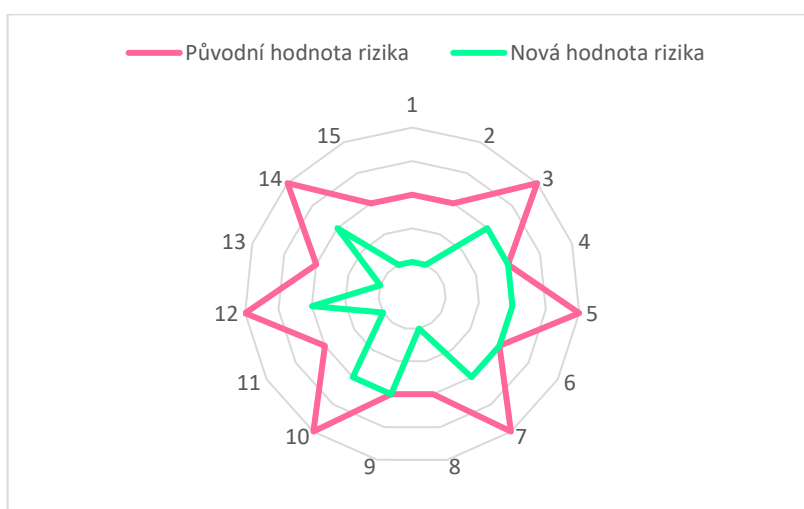
PČR	Návrh na opatření, reakce	PVHR	NPST	NHD	NVHR
1.	Analýza procesů, požadavků a očekávání	SHR	NP	SD	NHR
2.	Průzkum trhu nabízených řešeních, konzultace s budoucím dodavatelem	SHR	NP	SD	NHR
3.	Kontrola milníků projektu	VHR	NP	VD	SHR
4.	Akceptace rizika	SHR			SHR
5.	Informování více osob o projektu, případně akceptace rizika v případě implementačního partnera či dodavatele	VHR	NP	VD	SHR
6.	Akceptace rizika	SHR			SHR
7.	Dostatečné informování zaměstnanců, úhrada školení	VHR	NP	VD	SHR

8.	Výběr odpovídajícího školení patřičného rozsahu	SHR	NP	ND	NHR
9.	Akceptace rizika	SHR			SHR
10.	Zálohování dat před zahájením integrace	VHR	NP	VD	SHR
11.	Ošetření v podmínkách smlouvy	SHR	NP	SD	NHR
12.	Shromáždění všech podkladů pro sestavení směrnice, předání směrnice ke kontrole vedení firmy	VHR	NP	VD	SHR
13.	Kontrola po nastavení profilů, zpětná vazba od uživatelů	SHR	NP	SD	NHR
14.	Důkladně provedená kontrola všech částí nasazovaného řešení	VHR	NP	VD	SHR
15.	Průběžné úsekové kontroly implementovaných částí	SHR	NP	SD	NHR

3.5.4 Posouzení rizik

V rámci návrhu opatření a reakcí se nám povedlo snížit hodnoty rizik na **akceptovatelnou úroveň**.

Celkem bylo navrženo dvanáct opatření, díky kterým jsme výsledné hodnoty rizik snížili. Zbývá tři rizika jsme nuceni, v případě tohoto projektu, akceptovat. Jedná se o rizika s pořadovým číslem 4. (navýšení cen), 6. (krach dodavatele) a 9. (účetní systém a případný výpadek). Skutečnost, že dodavatel nebo implementační partner navýší ceny za poskytované řešení či služby, nemůžeme v aktuální době zcela vyloučit a zároveň nedokážeme definovat opatření pro snížení hodnoty tohoto rizika či úplnou eliminaci. Vlivem růstu defacto veškerých cen je tento krok ze strany dodavatele v průběhu času možný. Stejným případem nejistoty je i ukončení podnikatelské činnosti dodavatele, což může být způsobeno například zhoršením jeho finanční situace či jeho rozhodnutím. V tomto případě by dodavatel buď svoji firmu prodal a byla by zde nejistota nabízeného řešení od nového majitele nebo činnost ukončil a řešení tak nechal zaniknout. Pravděpodobnost této hrozby je sice nízká, jelikož dodavatel je aktuálně v dobré finanční situaci a CRM řešení poskytuje nemalému množství zákazníků. V době, ve které se však dnes nacházíme, nemůžeme nic posoudit s absolutní jistotou. Poslední hrozbou, kterou jsme nuceni akceptovat, jsou problémy při integraci s účetním systémem, které mohou mít za následek jeho výpadek. Zde opět nemůžeme navrhnout opatření pro úplnou eliminaci, která by byla zajisté nejlepší reakcí. V projektu s touto hrozbou musíme počítat a informovat účetní o možném, pravděpodobně krátkodobém, výpadku.



Graf č. 4: Pavučinový graf hodnot rizik
(zdroj: vlastní zpracování)

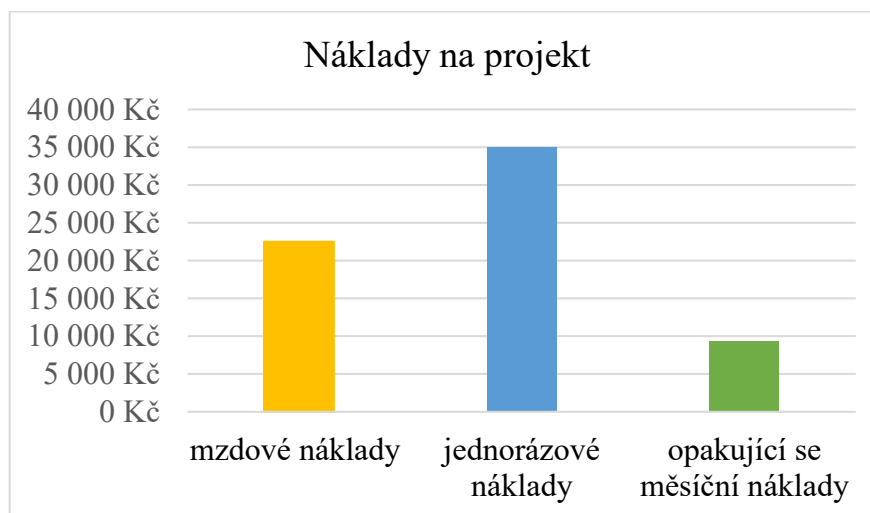
3.6 Řízení nákladů v projektu

Tato část práce se zabývá řízením nákladů v projektu. Již v předchozí části jsme pomocí ekonomické analýzy byli schopni identifikovat některé nákladové položky. Náklady budou stanoveny pro zavedení CRM Raynet s využitím implementačního partnera pro integraci s účetním systémem. Pokud by společnost chtěla zavést jiné řešení pro řízení vztahů se zákazníky, náklady by se mohly od stanoveného rozpočtu v těchto ohledech lišit.

3.6.1 Identifikace nákladů na projekt

V našem projektu rozlišujeme tři typy nákladů. První skupinu tvoří mzdové náklady, kde je zahrnuto mzdové ohodnocení interních zaměstnanců firmy. Dalším typem jsou jednorázové náklady, které zahrnují samotné nasazení a rozšířená nastavení systému, školení uživatelů, aj. Do poslední skupiny řadíme opakující se měsíční náklady, které bude muset společnost vynaložit pro využívání licencí a integrace CRM.

V průběhu plánování projektu jsme nenarazili na žádné nové náklady, které by nebyly obsaženy v ekonomické analýze a byly by spojeny s jednorázovými či opakujícími se náklady.



Graf č. 5: Náklady na projekt
(zdroj: vlastní zpracování)

3.6.2 Rozpočet projektu

V této podkapitole budou podrobně představeny jednotlivé položky, tvořící rozpočet projektu.

3.6.2.1 Mzdové náklady projektu

Zaměstnanci společnosti, zapojeni do projektu, obdrží finanční prémii ke standardní měsíční mzdě. Účast na projektu jako takovém bude, po dobu trvání projektu, tvořit část jejich pracovní náplně. S majitelem společnosti byla předem odhadnuta možná částka 5 000 Kč/měsíc trvání projektu pro IT specialistu a 2 500 Kč/měsíc trvání projektu pro vedoucího odbytu.

Mzdová odměna zaměstnanců zapojených do projektu je sumarizována v tabulce níže.

Tabulka č. 22: Mzdové náklady

(zdroj: vlastní zpracování)

	Doba trvání	Prémie	Prémie celkem
Vedoucí odbytu	3 měsíce	2 500 Kč	7 500 Kč
IT specialista	3 měsíce	5 000 Kč	15 000 Kč
<i>Mzdové náklady celkem:</i>			22 500 Kč

3.6.2.2 Jednorázové náklady projektu

Jednorázové náklady na projekt představují ty náklady, které bude muset společnost vynaložit pouze jednou pro realizaci některých z činností. V testovací fázi je možná, po dohodě s implementačním partnerem, integrace účetního systému do testovací verze. K této částce je nutné přičíst náklady na rozšířená nastavení. Před spuštěním ostrého provozu bude nutné tuto integraci finálně nasadit na jednotlivé instance. Další jednorázově vynaloženou částkou budou náklady spojené s úvodním školením uživatelů.

Přehled těchto nákladů je sumarizován pomocí následující tabulky:

Tabulka č. 23: Jednorázové náklady projektu

(zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Cena bez DPH	Počet	Celkem bez DPH
Testovací fáze – integrace účetního systému	2 000 Kč	1x	2 000 Kč
Rozšířená nastavení	1 000 Kč	6x	6 000 Kč
Nasazení a integrace pro ostrý provoz	4 000 Kč	6x	24 000 Kč

Školení uživatelů	499 Kč	6x	2 994 Kč
-------------------	--------	----	----------

Celkem jednorázové náklady:			34 994 Kč
------------------------------------	--	--	------------------

Z tabulky tedy můžeme vyčíst, že jednorázové náklady na zavedení CRM systému s integrací do účetnictví společnosti tvoří téměř 35 000 Kč.

3.6.2.3 Opakující se měsíční náklady projektu

Mezi tyto pravidelné měsíční náklady musíme zahrnout cenu za jednotlivé licence pro uživatele CRM systému. Společnost bude platbu hradit převodem, jelikož nemá možnost využít platební kartu. Z tohoto důvodu musíme k částce za každou licenci (*ověřeno u dodavatele*) připočítat poplatek 59 Kč, který je stanoven stranou dodavatele CRM systému. Implementačnímu partnerovi, který nám integruje účetní systém do CRM bude nutné hradit měsíční poplatek za provoz instance. Zároveň se nám postará o údržbu a můžeme využít možnost podpory v případě vzniklých problémů.

Tento typ nákladů můžeme vidět v níže přiložené tabulce:

Tabulka č. 24: Opakující se měsíční náklady
(zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Cena bez DPH	Počet	Celkem bez DPH
Licence za uživatele CRM	650 Kč	6x	3 900 Kč
Poplatek za platbu převodem	59 Kč	6x	354 Kč
Provoz instance	850 Kč	6x	5 100 Kč
Měsíční náklady celkem:			9 354 Kč

3.6.2.4 Celkové náklady na projekt

Po identifikaci všech položek rozpočtu můžeme přejít ke stanovení finální částky za zavedení CRM systému. Jsou zde zahrnuty mzdové náklady, jednorázové náklady a opakující se měsíční náklady. Počítáme s tím, že opakující se náklady bude společnost hradit dále každý měsíc, ale můžeme je zahrnout do celkových nákladů, jelikož budou připočítané jako „první měsíc“ k ostatním nákladovým položkám.

Celkové náklady na projekt můžeme vidět sumarizované v tabulce č. 25 na následující straně práce.

Tabulka č. 25: Náklady celkem
(zdroj: vlastní zpracování)

Typ nákladu	Celkem [Kč]
Mzdové náklady	22500
Jednorázové náklady	34 994
Opakující se náklady	9354
Náklady celkem:	66 848

3.7 Přínosy návrhu řešení

Přínosy návrhu řešení můžeme rozdělit do dvou částí, konkrétně na přínosy diplomové práce a přínosy zavedení CRM systému do společnosti.

Společnost díky zpracování této diplomové práce dostane kompletní návrh projektu na zavedení CRM systému dle metodiky projektového managementu. Tento návrh byl zpracován za využití softwarové podpory MS Project Professional 2019. Společnost tedy získá určitou podporu plánování dalších projektů s modifikací na aktuální projekt, včetně definované integrace řízení rizik do firemní kultury. Analýzu rizik doporučuji aktualizovat po ukončení milníků v projektu. V rámci této práce bylo taktéž zpracováno porovnání vybraných CRM systémů a na základě srovnání následovalo doporučení pro implementaci konkrétního řešení.

Přínosy zavedení systému pro řízení vztahů se zákazníky jsou tvořeny zejména zlepšením vztahů se stávajícími zákazníky, jejich segmentace a přizpůsobení konkrétní nabídky. CRM modul navíc díky svým statistikám bude velmi nápomocný vedoucímu odbytu pro vytváření přehledů a reportů. V tomto ohledu očekáváme velké zefektivnění práce. Navíc díky této funkcionalitě bude společnost schopna přehledně sledovat jednotlivé obraty zákaznických segmentů. V případě neuspokojivého výsledku se nabízí možnost reagování pomocí přizpůsobení sortimentu či změnou v ceníku pro větší spokojenost svých odběratelů. Dále bude CRM modul velmi nápomocný pro zahájení marketingových aktivit společnosti, jelikož bude možné sledování úspěšnosti jednotlivých kampaní. Společnost taktéž plánuje využít tento systém v nově vznikajícím call centru, které buduje pro zefektivnění procesu objednávek.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala návrhem na zavedení CRM systému do vybrané společnosti. Návrh byl vytvořen dle metodiky projektového managementu s využitím softwarové podpory MS Project Professional 2019.

První část práce tvořila teoretická východiska, se kterými bylo nutné se seznámit pro pochopení pojmů problematiky projektového managementu.

Druhá část práce se zabývala analýzou současného stavu. Byla zde v krátkosti představena společnost, pro kterou byl návrh projektu vytvořen. Dále byla ověřena příležitost pro projekt pomocí analýz vnitřního i vnějšího prostředí společnosti. V rámci této kapitoly byl specifikován SMART cíl a stanoven trojimperativ projektu. Následovala studie proveditelnosti, ve které jsme se zabývali analýzou požadavků, porovnáváním CRM systémů a posouzením technického vybavení společnosti. Zároveň zde byl proveden odhad nákladů a předpokládaných přínosů projektu. Taktéž jsme identifikovali zainteresované strany a vytvořili logický rámec.

Třetí část práce tvořil vlastní návrh řešení. V rámci této kapitoly byl zpracován kompletní návrh projektu s využitím softwarové podpory. Tato část taktéž obsahovala základní dokument – zakládající listinu projektu. Projekt zde byl analyzován z hlediska času pomocí metody PERT. Byl sestaven časový harmonogram, sled činností pomocí Ganttova diagramu a vyznačena kritická cesta. Další oblast pro řízení tvořily zdroje, které jsme museli vlivem přetížení vyrovnat. Tím se prodloužila doba trvání projektu celkem o 3 dny. Po analýze zdrojů byla identifikována rizika a navržena opatření pomocí metody RIPRAN. Předposlední část této kapitoly byla věnována nákladům na projekt a rozpočtu. Na závěr diplomové práce byly uvedeny přínosy návrhu řešení z dvojího pohledu, a to diplomové práce jako takové a přínosy spojené se zavedením CRM.

Celková doba trvání projektu je po vyrovnání zdrojů stanovena na téměř 67 dní. Většina z činností však leží na kritické cestě, jak bylo znázorněno pomocí Ganttova diagramu. Je nutné sledovat plnění těchto činností, aby nedošlo ke zpoždění celého projektu.

V rámci rizikové politiky byla identifikována a následně kvantifikována rizika, na která byla následně navržena reakce formou akceptace či opatřením. Všechna rizika v projektu se podařilo snížit na akceptovatelnou úroveň.

Rozpočet pro zavedení CRM systému byl stanoven na částku 66 848 Kč. Společnost bude muset nadále hradit opakující se měsíční náklady na licence a integraci s účetním systémem.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1 DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- 2 SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.
- 3 SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2016. Expert. ISBN 978-80-271-0075-0.
- 4 BOČKOVÁ, Markéta. Životní cyklus projektu a předprojektová fáze. *Informační systém Masarykovy univerzity* [online]. Brno [cit. 2021-10-14]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1421/jaro2018/VIKBA22/um/3_projektovy_management/03_Zivotni_cyklus_projektu_a_predprojektova_faze.pdf
- 5 LESTER, Albert. Project management, Planning and Control: Managing Engineering, Construction, and Manufacturing Projects to PMI, APM, and BSI Standards [online]. Sixth Edition. United States: Butterworth-Heinemann, 2014 [cit. 2021-10-14]. ISBN 978-0-08-098324-0. Dostupné z: <https://thatsharefile.files.wordpress.com/2014/02/project-management-planning-and-control-6th2014-edition.pdf>
- 6 TARTELL, Ross. Who Does What? Use RACI to Figure It Out! *Training* [online]. 2017, 54(4), 12-12 [cit. 2021-10-15]. ISSN 00955892. Dostupné z: <https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=27&sid=129cbe00-383e-4033-8aa2-63434f9bf161%40sessionmgr103>
- 7 KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- 8 BARKER, Stephen a Rob COLE. *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada, 2009. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2838-4.
- 9 MAYLOR, Harvey. Beyond the Gantt Chart: Project Management Moving on. *European Management Journal* [online]. Great Britain, 2001, 19(1), 92-100 [cit. 2021-10-16]. ISSN 02632373. Dostupné z: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0263237300000748?token=9F67723E54F7125709667F0980110036A80F18E468AAF87F7608815ABC5561EC46DF0675F4>

E29914489C400509BD79AC&originRegion=eu-west-1&originCreation=20211016115327

- 10 DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
- 11 GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. *Podniková informatika. 2.*, přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2615-1.
- 12 CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.
- 13 KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2003. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-730-8.
- 14 Nejlepší CRM systém 2021 - srovnání, zkušenosti a recenze: Srovnání CRM systémů. *5nej.cz* [online]. [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: <https://www.5nej.cz/srovnani-crm-systemu/>
- 15 SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2878-7.
- 16 BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 2.*, výrazně přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2279-5.
- 17 SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2.*, přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- 18 WEISS, Tomáš. *Ekonomika letos poroste o 3,1 %, průměrná inflace dosáhne 8,5 %*. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 20.1.2022 [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2022/ekonomika-letos-poroste-o-31--prumerna-i-46160>
- 19 FIŠEROVÁ, Markéta. *ČNB zvyšuje úrokové sazby*. *Česká národní banka* [online]. 22. 12. 2021 [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/cnb-news/tiskove-zpravy/CNB-zvysuje-urokove-sazby-00016/>
- 20 *Inflace, spotřebitelské ceny*. *Český statistický úřad: Statistiky* [online]. [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

- 21 Obecná míra nezaměstnanosti v regionech soudržnosti a krajích - roční průměr. *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAM06&str=v95#w=>
- 22 *Digitální Česko – eGovernment: Programové prohlášení vlády ČR* [online]. 4.7.2018: eGOVERNMENT NETWORK NEWS [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://www.egov-nn.com/digitalni-cesko/>
- 23 YADAV, S. R. a A. K. MALIK. *Operations research*. New Delhi, India: Oxford University Press, 2014. ISBN 978-0-19-809618-4.

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Projektový trojimperativ	14
Obrázek č. 2: Životní cyklus projektu	15
Obrázek č. 3: Struktura Porterovy analýzy	19
Obrázek č. 4: SWOT matice	21
Obrázek č. 5: Matice vlivu X zájmu	22
Obrázek č. 6: SMART cíl	23
Obrázek č. 7: Struktura WBS	26
Obrázek č. 8: Uzlově definovaný síťový graf	28
Obrázek č. 9: Hranově definovaný síťový graf	28
Obrázek č. 10: Matice pravděpodobnost/dopadu	33
Obrázek č. 11: Organizační struktura společnosti bez výroby	47
Obrázek č. 12: Organizační struktura výroby	48
Obrázek č. 13: SWOT matice společnosti	51
Obrázek č. 14: Transformační matice MS Excel	56
Obrázek č. 15: Retransformační matice	56
Obrázek č. 16: Stavová matice Zoho CRM	57
Obrázek č. 17: Zjednodušený logický rámeček	59
Obrázek č. 18: Matice vlivu a zájmu zainteresovaných stran	63
Obrázek č. 19: WBS projektu	64
Obrázek č. 20: Ganttův diagram	71
Obrázek č. 21: Kritické úkoly	72
Obrázek č. 22: Přehled zdrojů	75
Obrázek č. 23: Přetížení zdrojů	79

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Základní charakteristika odvětví	17
Tabulka č. 2: Struktura logického rámce	24
Tabulka č. 3: RACI matice	32
Tabulka č. 4: RIPRAN krok č.1	34
Tabulka č. 5: Verbální kvantifikace rizika	35
Tabulka č. 6: Základní charakteristika odvětví	40
Tabulka č. 7: Finance CRM systémů	54
Tabulka č. 8: Důležité funkce CRM systémů	54
Tabulka č. 9: Zabezpečení CRM systémů	55
Tabulka č. 10: Užitečné funkce a podpora	55
Tabulka č. 11: Měsíční náklady	60
Tabulka č. 12: Jednorázové náklady	61
Tabulka č. 13: Registr zainteresovaných stran	61
Tabulka č. 14: Zakládající listina projektu	67
Tabulka č. 15: Metoda PERT	69
Tabulka č. 16: Časový harmonogram projektu	73
Tabulka č. 17: RACI matice	77
Tabulka č. 18: Identifikace rizik	80
Tabulka č. 19: Kvantifikační matice	81
Tabulka č. 20: Kvantifikace rizik	82
Tabulka č. 21: Reakce na rizika	84
Tabulka č. 22: Mzdové náklady	88
Tabulka č. 23: Jednorázové náklady projektu	88
Tabulka č. 24: Opakující se měsíční náklady	89
Tabulka č. 25: Náklady celkem	90

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj míry inflace v ČR.....	42
Graf č. 2: Míra nezaměstnanosti v ČR	43
Graf č. 3: Hodnocení CRM systémů	57
Graf č. 4: Pavučinový graf hodnot rizik	86
Graf č. 5: Náklady na projekt	87

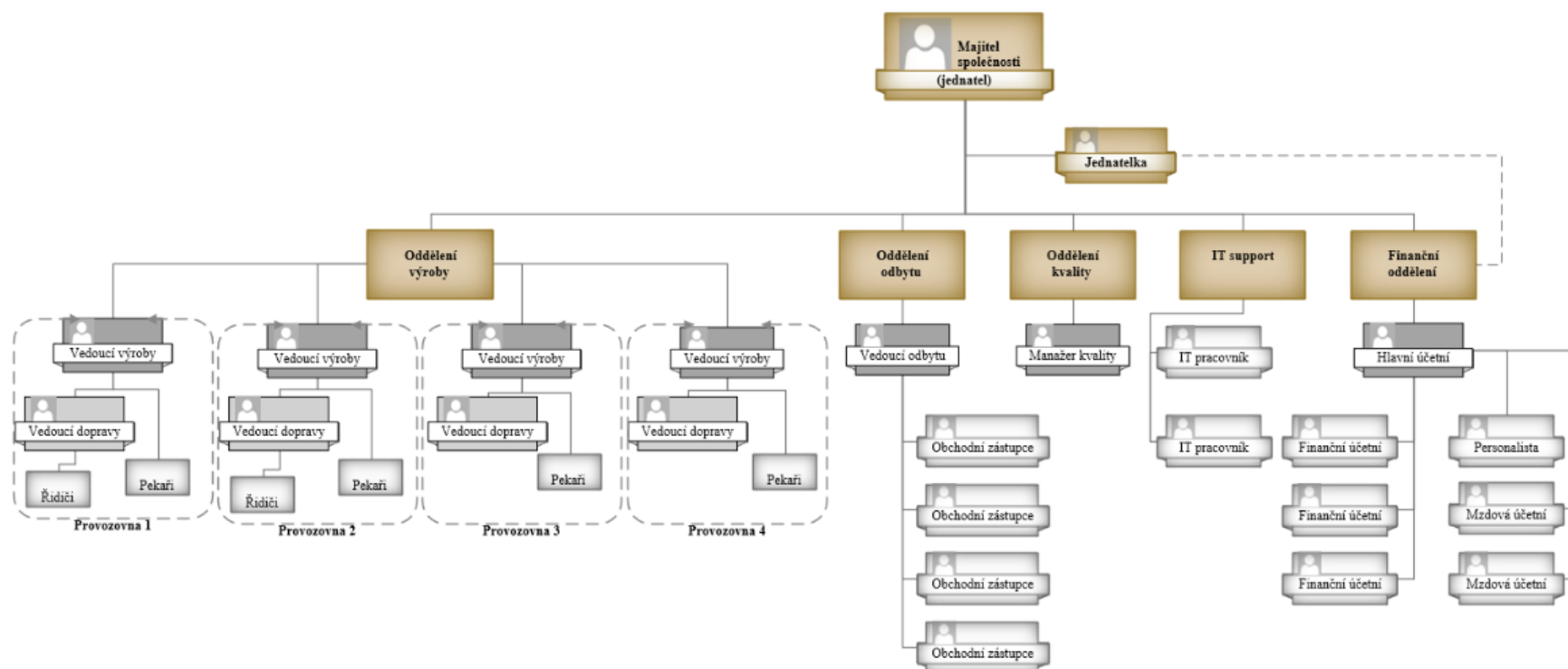
SEZNAM ZKRATEK

SW	Software
PMI®	Project management institute
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time bound
LR	Logframe
LFA	Logical Framework Approach
WBS	Work Breakdown Structure
RACI	Responsibility matrix
RIPRAN	Risk Project Analysis
IT	Information technology
PERT	Program Evaluation and Review Technique
EVM	Earned Value Management
MTA	Milestones Trend Analysis
MS	Microsoft
AC	Actual Costs
CPI	Cost Performance Index
EV	Earned Value
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities, threats
CRM	Customer Relationship Management
ERP	Enterprise Resource Planning
OS	Operation System

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Kompletní organizační struktura společnosti	I
Příloha č. 2: Kompletní logický rámec	II
Příloha č. 3: Síťový graf projektu	II

Příloha č. 1: Kompletní organizační struktura společnosti
 (zdroj: vlastní zpracování)



Příloha č. 2: Kompletní logický rámec

(zdroj: vlastní zpracování)

	POPIS	OOU	ZPŮSOB OVĚŘENÍ	PŘEDPOKLADY/RIZIKA
ZÁMĚR	Zlepšení vztahů se zákazníky.	Nárůst obrátu na zákazníka o 10 %.	statistiky o zákazníkovi, objednávkové listy	-
	Zefektivnění analyzování a provádění statistik obrátů a výrobků u zákazníků	Zkrácení času provádění analýz vedoucím odbytu o 4 hod.	report vedoucího odbytu	
	Zvýšení obrátu na zákazníka.	Zvýšení obrátu zákazníka o 10 %.	statistiky o zákazníkovi, objednávkové listy	
	Vytvoření marketingové kampaně.	Zvýšení počtu sledujících na sociálních sítích o 500.	facebooková stránka společnosti	
CÍL	Zavedení CRM systému do společnosti v maximálním časovém horizontu 4 měsíců za požadované náklady maximálně 80 000 Kč.	6x licence CRM, náklady společnosti	faktura od dodavatele, 6 uživatelských účtu, VZZ	Úspěšná implementace CRM systému do společnosti.
KONKRÉTNÍ VÝSTUPY	1. CRM systém	1. 6x licence CRM	1. faktura od dodavatele	Časový harmonogram bude dodržen, náklady nebudou překročeny, CRM bude
	2. Vyškolení uživatelé	2. 6x přihlášených uživatelů	2. certifikát o absolvování školení	

	3. Interní směrnice	3. 1x směrnice	3. interní směrnice společnosti	integrováný a funkčně implementovaný
KLÍČOVÉ ČINNOSTI		Zdroje (zdrojová analýza)	Hrubý časový rámec (časová analýza)	Zodpovědný výběr vhodného CRM systému, funkční integrace do účetnictví, uživatelé absolvují školení, IT specialista vypracuje směrnici
	1.1 Definování požadavků	1.1 IT specialista, vedoucí odbytu	1.1 3 dny	
	1.2 Konzultace s dodavatelem	1.2 IT specialista, dodavatel CRM	1.2 1 den	
	1.3 Konzultace s implementačním partnerem	1.3 IT specialista, implementační partner	1.3 1 den	
	1.4 Zakoupení testovací licence	1.4 IT specialista	1.4 1 den	
	1.5 Integrace s účetním systémem	1.5 IT specialista, implementační partner	1.5 5 dní	
	1.6 Rozšířená nastavení	1.6 IT specialista, dodavatel CRM	1.6 3 dny	
	1.7 Vytvoření uživatelského profilu	1.7 IT specialista, dodavatel CRM	1.7 2 dny	
	1.8 Testovací fáze	1.8 IT specialista, dodavatel CRM	1.8 30 dní	
	1.9 Ukončení testovací fáze	1.9 IT specialista, dodavatel CRM	1.9 1 den	
	1.10 Zakoupení licencí pro ostatní uživatele	1.10 IT specialista	1.10 1 den	
1.11 Vytvoření uživatelských profilů	1.11 IT specialista, dodavatel CRM	1.11 2 dny		

	1.12 Přenos dat z účetního systému	1.12 IT specialista, implementační partner	1.12 5 dní	
	1.13 Kontrola funkcionality a úplnosti	1.13 IT specialista	1.13 3 dny	
	1.14 Spuštění ostrého provozu pro všechny uživatele	1.14 IT specialista, dodavatel CRM	1.14 1 den	
	2.1 Výběr školení	2.1 IT specialista, vedoucí odbytu	2.1 2 dny	
	2.2 Přihlášení uživatelů	2.2 IT specialista, vedoucí odbytu	2.2 1 den	
	2.3 Školení uživatelů	2.3 Školitel CRM, IT specialista	2.3 2 dny	
	3.1 Sběr podkladů pro vytvoření interní směrnice	3.1 IT specialista	3.1 1 den	
	3.2 Vytvoření interní směrnice	3.2 IT specialista	3.2 5 dní	
	3.3 Schválení interní směrnice	3.3 Majitel společnosti	3.3 3 dny	
	3.4 Publikování interní směrnice	3.4 IT specialista	3.4 1 den	
V projektu nebude řešeno: implementace jiného CRM v případě nesouhlasu s doporučeným				Předběžné podmínky: Dostatek finančních prostředků, schválení projektu majitelem

Příloha č. 3: Síťový graf projektu
(zdroj: vlastní zpracování)

