



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV INFORMATIKY

INSTITUTE OF INFORMATICS

# VYUŽITÍ NÁSTROJŮ PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU PŘI ŘÍZENÍ IT PROJEKTŮ

THE USE OF METHODS OF THE PROJECT MANAGEMENT IN IT PROJECTS

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Kateřina Hnátová

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

BRNO 2021

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav informatiky
Studentka:	<b>Kateřina Hnátová</b>
Studijní program:	Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor:	Manažerská informatika
Vedoucí práce:	<b>Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu 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 bakalářskou práci s názvem:

## **Využití nástrojů projektového managementu při řízení IT projektů**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

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

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem bakalářské práce je využití teoretických poznatků, metod a nástrojů projektového managementu v praxi a jejich následná implementace ve vybraném projektu v rámci vzniku nového projektu zvolené firmy.

### **Základní literární prameny:**

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.

DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty! Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.

JEŽKOVÁ, Zuzana. Projektové řízení: jak zvládnout projekty. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 978-80-905297-1-7.

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1501-5.

ŠTEFÁNEK, Radoslav. Projektové řízení pro začátečníky. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-8-251-2835-0.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

Mgr. Veronika Novotná, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Obsahem bakalářské práce je využití metod projektového managementu v praxi, konkrétně při vzniku nové odnože společnosti Mamtex, s. r. o. Úvodní část pojednává o teoretických východiscích, které jsou dále využité v návrhové části. Analytická část se zaměřuje na dosavadní postupy při plánování a realizování existujících projektů. V návaznosti na to se návrhová část zabývá celým životním cyklem projektu od první myšlenky až po jeho úspěšné ukončení. Závěr obsahuje shrnutí projektu.

## **Abstract**

The content of the bachelor thesis is the use of project management methods in practise, specifically in the creation of a new brand of Mamtex, s. r. o. First part is devoted to theoretical background, which one is then used for the practical part itself. The analytical part focuses on current procedures for planning and implementation of existing projects. Following this, the design part deals with the entire life cycle of the project from the first idea to its successful completion. The conclusion contains a summary of the project.

## **Klíčová slova**

projektový management, projekt, plánování, realizace, logický rámec, analýza

## **Key words**

project management, project, planning, realization, logical framework, analysis

### **Bibliografická citace**

HNÁTOVÁ, Kateřina. Využití nástrojů projektového managementu při řízení IT projektů [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135107>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav informatiky. Vedoucí práce Lenka Smolíková.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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 16. května 2021

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Lence Smolíkové, Ph.D., za odborné vedení, velkou trpělivost a cenné připomínky k práci. Dále děkuji vedení společnosti za konzultace ohledně celého projektu a poskytnutí potřebných informací.

V neposlední řadě děkuji i své rodině a blízkým, kteří mě podporovali během celého studia.

# OBSAH

Úvod .....	11
1 Cíle práce, metody a postupy zpracování .....	12
2 Teoretická východiska práce .....	13
2.1 Vymezení pojmů .....	13
2.1.1 Projektové řízení a projekt .....	13
2.1.2 Trojimperativ projektu .....	15
2.1.3 Zainteresované strany .....	15
2.1.4 Úspěšnost projektu .....	16
2.1.5 Životní cyklus projektu .....	17
2.2 Předprojektová fáze .....	18
2.2.1 SMART cíl .....	18
2.2.2 Studie příležitosti .....	19
2.2.3 Studie proveditelnosti .....	20
2.3 Projektová fáze .....	21
2.3.1 Zahájení .....	21
2.3.2 Plánování .....	25
2.3.3 Realizace .....	34
2.3.4 Ukončení .....	34
2.4 Poprojektová fáze .....	35
3 Analýza současného stavu .....	36
3.1 Základní informace o společnosti .....	36
3.2 Organizační struktura .....	37
3.3 SLEPT analýza .....	37
3.3.1 Sociální a společenské faktory .....	37



3.3.2	Legislativní faktory .....	38
3.3.3	Ekonomické faktory .....	40
3.3.4	Politické faktory .....	41
3.3.5	Technologické faktory .....	42
3.4	Analýza vnitřního prostředí 7S .....	42
3.4.1	Struktura (Structure) .....	42
3.4.2	Systémy (Systems).....	42
3.4.3	Styl řízení (Style of Management).....	43
3.4.4	Spolupracovníci (Staff).....	43
3.4.5	Schopnosti (Skills).....	43
3.4.6	Sdílené hodnoty (Shared Values) .....	43
3.4.7	Strategie (Strategy) .....	44
3.5	SWOT analýza.....	44
3.5.1	Silné stránky .....	44
3.5.2	Slabé stránky .....	44
3.5.3	Příležitosti .....	45
3.5.4	Hrozby .....	45
3.6	Zhodnocení analýzy současného stavu společnosti .....	46
4	Návrh řešení a přínos návrhů řešení .....	48
4.1	Informace o projektu a důvody vzniku .....	48
4.2	Identifikační listina .....	48
4.3	Milníky projektu .....	49
4.4	Logický rámec .....	50
4.5	WBS – Work Breakdown Structure.....	54
4.6	RACI matice zodpovědnosti.....	56

4.7	Časová analýza .....	58
4.7.1	Popis činností.....	58
4.7.2	Činnosti a doby trvání.....	61
4.7.3	Ganttův diagram .....	63
4.8	Analýza rizik.....	64
4.6.1	Identifikace rizik .....	64
4.6.2	Kvantifikace a návrhy opatření rizik .....	65
4.6.3	Vyhodnocení rizik.....	68
4.9	Stanovení nákladů.....	68
4.10	Přínosy návrhů řešení.....	69
	Závěr .....	71
	Seznam použité literatury .....	72
	Seznam grafů .....	75
	Seznam obrázků.....	76
	Seznam tabulek.....	77

## Úvod

Teprve před několika desítkami let se začalo používat projektové řízení. Počátkem šedesátých let 20. století došly podniky i jiné instituce na to, že organizace práce má své značné výhody. Jakmile firmy chápaly potřebu komunikace a efektivní spolupráce jejich zaměstnanců, začal se více rozvíjet tento projektový pohled na věc. V dnešní době se stává projektové řízení stále důležitějším, díky neustále se měnící době a nečekaným situacím. Udržet krok s dobou a být nadčasový se stává čím dál složitější úlohou. Nové technologie, softwarové řešení, inovace různých postupů výroby a mnohé další – k tomu všemu dochází. Řízení projektů má pomocí metodiky za cíl zrealizovat projekty úspěšně pomocí navrhnutého postupu.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na vytvoření projektové dokumentace pro vytvoření nového e-shopu s oblečením a doplňky vlastní značky. Společnost Mamtextile, s. r. o., obchodním názvem Mamtex, se pro tento krok rozhodla, aby využila plnou kapacitu své rozrůstající se šicí dílně.

Práce je rozdělena na tři stěžejní části. První část je věnovaná teoretickým východiskům k pochopení dané problematiky. Jsou zde vysvětleny potřebné nástroje, postupy a metody projektového managementu včetně základních pojmů.

V druhé kapitole je popisována společnost jako celek a její současný stav. Následují analýzy, nejdříve analýza SLEPT o externím okolí a faktorech, jenž firmu mohou ovlivňovat nebo ovlivňují. analýzy vnitřního prostředí 7S a Dále SWOT analýza sloužící pro nalezení silných a slabých stran, stejně jako příležitostí a hrozeb podniku.

Třetí část se zabývá samotným návrhem řešení projektu. Jednotlivé použité metody a postupy jsou popsány v teoretické části. Identifikační listina je sestavena jako první, následují milníky projektu, logický rámec, hierarchická struktura WBS, RACI matice zodpovědnosti, časová analýza s Ganttovým diagramem, analýza rizik s návrhy opatření a v poslední řadě sestavení nákladů na projekt.

# 1 Cíle práce, metody a postupy zpracování

Cílem bakalářské práce je využití teoretických poznatků, metod a nástrojů projektového managementu v praxi a jejich následná implementace ve vybraném projektu. Konkrétně se práce drží standardů a metod IPMA.

Hlavním úkolem bude vypracování vlastního návrhu řešení projektu, který bude realizovaný společností Mamtextile, s. r. o. Jedná se o založení e-shopu s oblečením vlastní značky, jenž se bude šít v šicí dílně firmy. Společnost doposud nevyužívala k žádnému svému projektu konkrétní metodiku. Práce si dává za cíl vytvořit plán projektu k následné implementaci do praxe pro snadnější realizaci.

V práci je přihlédnuto k situaci firmy, kdy se nevěnuje po celý čas pouze nově vznikajícímu projektu, ale má zároveň na starost i chod kamenné prodejny a šicí dílny. Všechny tyto faktory jsou zohledněny při návrhové části. Kroky ke zpracování návrhu jsou:

- Analýza současného stavu s využitím analýzy vnitřního prostředí 7S, SLEPT a SWOT
- Identifikační listina
- Logický rámec
- Hierarchická struktura WBS
- RACI matice zodpovědnosti
- Časová analýza ve formě Ganttova diagramu a milníků projektu
- Analýza rizik a návrhy na opatření – metoda RIPRAN
- Stanovení nákladů

Použité nástroje:

- Microsoft Visio
- Microsoft Excel
- Microsoft Project Professional
- draw.io

## **2 Teoretická východiska práce**

Tato část bakalářské práce obsahuje teoretická východiska na základě odborné literatury, která jsou potřebná pro pochopení daného tématu a pro další zpracování této práce.

### **2.1 Vymezení pojmů**

Následující podkapitola se věnuje objasněním základních definic a pojmů projektového managementu, které jsou nezbytné pro celkové pochopení zpracovávaného tématu.

#### **2.1.1 Projektové řízení a projekt**

Ačkoli je projektové řízení poměrně mladým oborem zahrnuje hned několik významů. Formálně vznikl až po 2. světové válce, i když už v dávné minulosti proběhla řada akcí s projektovým charakterem. S postupem času se začaly vyvíjet různé postupy, metody a techniky pro organizačně rozsáhlé a náročné akce. (1)

Oproti minulosti jsou dnes projekty velmi odlišné, hlavně díky tomu, že dnešní doba je velmi zrychlená a dynamická. Dalo by se to definovat frází, že již včera bylo pozdě. Pokud chtějí firmy, organizace či instituce v současné době přežít musí se agilně přizpůsobovat stále se měnícím podmínkám, které mají různé podoby. Dochází k selhání standartních forem managementu, to je jeden z důvodů, proč se postupně začal rozvíjet obor projektové řízení. (1)

Projektový management v první řadě neznamená pouze aplikování jednotlivých technik a metod, který by měl znát každý manažer. Jedná se o určitý způsob myšlení, styl práce a filozofie s jednoznačným cílem a předmětem – úspěšné realizování projektu. Základem projektového řízení je schopnost mít systematický pohled na daný projekt v kombinaci se snahou rozčlenit si problémy na menší části. Díky tomu, je poté možné efektivněji a snadněji vyřešit dílčí úkoly. (1), (2), (3)

Hlavní prvek projektového managementu je projekt, jenž může být v různých publikacích formulován různě. Abychom mohli nazvat projekt projektem a odlišit ho

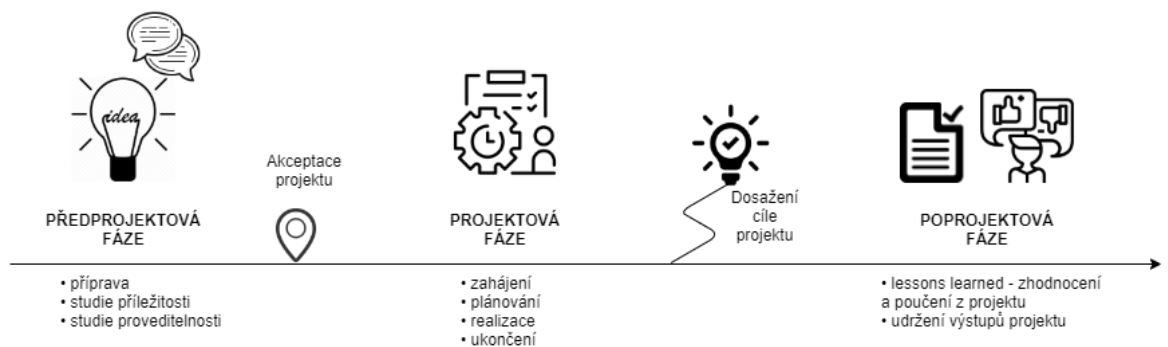
tím od rutinní činnosti musí mít jisté charakteristiky.

Projekt je:

- jedinečný, složitý a komplexní,
- tvořen z koordinovaně řízených činností, které jsou předem definovány okamžikem jejich zahájení a ukončení,
- vymezený časem, financemi, lidskými a materiálními zdroji,
- styl koordinace a řízení prací,
- realizovaný týmem při nadprůměrně nejistých podmínkách,
- uskutečňován za účelem dosažení cíle,
- rizikový. (2), (3), (4), (5)

Naopak projektem není vhodné určit periodicky se opakující činnosti nebo bezrizikové události, na které postačí řešit i rutinami nebo selským rozumem. Projektové řízení není ideální aplikovat ani u mimořádných situací, jako jsou přírodní katastrofy, technické poruchy, válečné operace, pandemie a jiné další krize. Tyto případy vyžadují specializovaný přístup a metody řešení, např. krizový management. (1), (6)

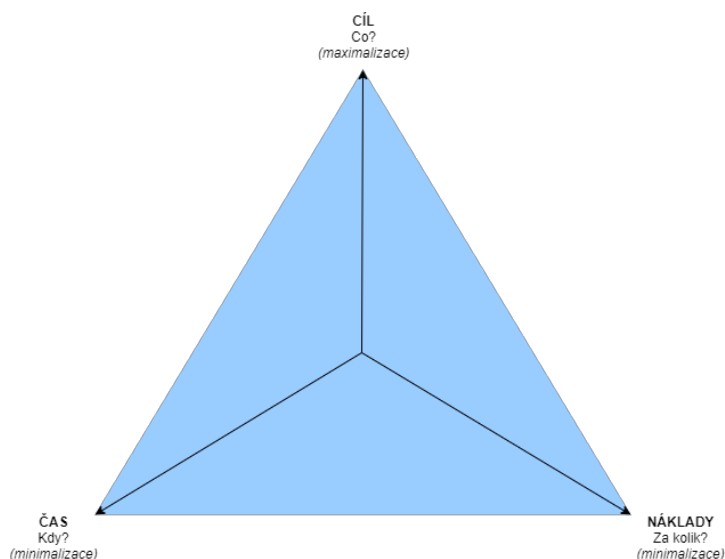
Podnětem pro realizaci projektu je provedení určité změny. Projekt neobsahuje drobné změny, jedná se o skokovou transformaci, kterou nelze realizovat pouze pomocí postupných kroků. Tato změna se projeví při porovnání výchozího stavu projektu na začátku s cílem projektu na jeho konci. (1), (6)



Obrázek 1 Životní cyklus projektu [Zdroj: vlastní zpracování podle (3)]

## 2.1.2 Trojimperativ projektu

Každý projekt je vymezený třemi základními pojmy – cílem, časem a náklady, tzv. trojimperativem projektového managementu. Řešením trojimperativu je optimální provázanost mezi těmito veličinami. V ideálním projektu dochází ke snaze maximalizovat cíl, minimalizovat náklady, a to vše za nejkratší čas. Tyto požadavky ovšem není možné splnit, protože si často odporují, a tak musíme hledat kompromis. Například změní-li se kritérium cíle, přičemž čas má zůstat nezměněn, musí se odpovídajícím způsobem změnit třetí hodnota, tedy náklady projektu. Nikdy nelze upravit pouze jednu veličinu, to znamená, že se musí najít vhodný kompromis. Existence provázanosti těchto veličin doprovází každou dílčí činnost projektu nejen jeho cíle. (1), (2)



Obrázek 2 Projektový trojimperativ [Zdroj: vlastní zpracování podle (1)]

## 2.1.3 Zainterесované strany

Jedná se o jednotlivce nebo skupiny lidí podílející se na projektu jakýmkoli způsobem, ať už tím že se zajímají o jeho činnosti či úspěch anebo jsou jím ovlivněni nebo dokonce omezeni. Tím pádem každý, kdo je pro danou úspěšnost projektu kriticky důležitý, by měl být označen jako zainterесovaná strana. Úlohou projektového manažera je rozpoznat a definovat zainterесované strany i jejich zájmy. Následně musí přizpůsobit projekt tak, aby těmto stranám vyhovoval. V českém prostředí se rozšiřuje používání pojmu *stakeholders* převzatého z anglického jazyka.

Rozlišujeme dvě kategorie zainteresovaných stran, jež se dělí na primární a sekundární. (2), (7)

Primární stranou jsou:

- vlastníci a investoři,
- zaměstnanci,
- zákazníci (současní i ti potenciální),
- obchodní partneři,
- dodavatelé atd.

Mezi sekundární stranu je možné zařadit:

- veřejnost,
- vládní instituce a samosprávné orgány,
- konkurenci apod. (7)

#### **2.1.4 Úspěšnost projektu**

Mohlo by se zdát, že úspěšným projektem by se dal nazvat každý, který splní trojimperativ, tedy svůj cíl za vyhrazený čas s vynaložením různých zdrojů (např. lidských či finančních). Není úspěch jako úspěch, protože neznamena, že když se projekt povede zdárně realizovat, nutně to neznamena, že byl i dobře řízen. (1)

Obecně můžeme říct, že je projekt považován za úspěšný, jestliže:

- projekt funguje,
- jsou uspokojeny zákaznickovy požadavky,
- jsou splněna očekávání všech zainteresovaných stran,
- je včas dodán výstupní produkt na trh, a to v plánované jakosti a ceně,
- je dosahována návratnosti investovaných finančních prostředků,
- je dopad na životní prostředí v normě atd. (1)

V praxi se při závěrečném hodnocení využívá tzv. kritérium úspěšnosti projektu, kdy se posuzuje úspěch či neúspěch. Hlavními požadavky je jednoznačnost,



srozumitelnost a měřitelnost. Podle metody SMART označujeme tyto kritéria jako tvrdá kritéria úspěch a měkká kritéria úspěchu. Příkladem měkkého kritéria úspěchu může být spokojený uživatel s aplikací, která byla vytvářena za pomoci projektového týmu. Naopak tvrdým kritériem úspěchu můžeme jako příklad uvést: zvýšení tržeb u nově zavedených výrobků o 3 mil. Kč do jednoho roku od ukončení. (1), (2)

Kromě kritéria úspěšnosti a neúspěšnosti se používá i finanční kritérium v podobě finančních ukazatelů jako je třeba rentabilita investic (ROI), čistá současná hodnota (NPV) či bod zvratu. (1)

## 2.1.5 Životní cyklus projektu

Obecně lze fáze řízení projektu rozdělit následovně na – předprojektovou, projektovou a poprojektovou. Každá fáze se poté člení do etap, viz následující tabulka. (2)

*Tabulka 1 Přehled etap jednotlivých fází PM [Zdroj: vlastní zpracování podle (1)]*

Předprojektová fáze	Projektová fáze	Poprojektová fáze
Studie příležitosti	Zahájení	Vyhodnocení projektu
	Plánování	
Studie proveditelnosti	Realizace	
	Ukončení	

Životní cyklus projektu se skládá z několika fází členícími se na další činnosti dle jejich významu a časového hlediska. Z praxe je známé, že předprojektová a poprojektová fáze bývá slabým místem, jelikož jsou opomíjené kvůli „nedostatku času“. Projektová část je tou upřednostňovanou právě z důvodu, že zde probíhá samotná vlastní realizace. (1), (7)

Každá fáze je specifická a přímo závislá na tu předchozí, tudíž v jednotlivých fázích řešíme následující otázky. (7)

Předprojektová fáze:

- Má realizace projektu smysl?
- Pokud je odpověď ano, jak toho docílíme?

Projektová fáze:

- Vedeme si dobře a postupujeme podle našeho plánu?
- Pokud ne, o jakou překážku se jedná a jaké bude řešení situace?

Poprojektová fáze:

- Podařilo se nám postupovat podle plánu?
- Bude se na projekt navazovat? Jak? (7)

Přechod mezi fázemi je převážně uskutečňován na základě schvalování jednotlivých dílčích procesů, kdy se rozhodne i o dalším postupu – tedy o přijetí nebo o případné korekci plánu. Jestliže se vyskytne značný rozdíl mezi plánováním a aktuálně dosaženým vztahem vlivem působení různých rizik, nastává situace, kdy je třeba zvážit, jestli projekt nepozastavit či předčasně neukončit. (8)

## **2.2 Předprojektová fáze**

Projekt bývá iniciován celou řadou impulsů vyžadujících změnu, ať už se jedná o potencionální příležitost, odvrácení hrozby, řešení problému nebo samotný jedinečný nápad. Ovšem není možné začít na projektu pracovat hned po jeho nápadu. Je potřeba provést analýzy projektu před jeho realizací, v nichž se ukáže, zda je nápad proveditelný a dostatečně zajímavý. (3)

Předprojektová příprava slouží k tomu, abychom zjistili, jestli je zvolený projekt vhodný pro realizaci nebo naopak. Jejím hlavním cílem je posoudit proveditelnost projektu a prozkoumat jeho příležitosti. V této fázi se zpracovávají dva důležité dokumenty – studie příležitostí a studie proveditelnosti. Pokud zjistíme, že je projekt neadekvátní, můžeme ušetřit nejen čas, vynaložené finanční prostředky ale i energii pracovníků. (2), (7)

### **2.2.1 SMART cíl**

Čím nepřesněji je projekt na začátku definován, tím je více pravděpodobné, že celý projekt bude vzbuzovat nejistotu mezi zainteresovanými stranami. Definovat si správně cíl projektu, který splňuje techniku SMART je poměrně náročná disciplína.

Jde o to, aby všechny strany zapojující se do projektu, z tohoto cíle pochopili, čeho má být na konci dosaženo, k čemu to má sloužit a za jakých podmínek se má k danému cíli dospět. (1)

Význam této metody je skrytý už v názvu:

- S – specifický (*specific*) – cíle mají být specifické a konkrétně určené, také má odpovídat na otázku: CO?
- M – měřitelný (*measurable*) – cíle mají být opatřeny měřitelnými ukazateli podle kterých můžeme určit, jestli byl cíl naplněn či nikoli,
- A – akceptovatelný (*assignable/agreed*) – musí ho přijmout všechny zainteresované strany,
- R – realistický (*realistic*) – cíle mají být realistické a dosažitelné se zdroji, jež jsou k dispozici,
- T – časově ohraničený, termínovaný (*timed*) – cíle mají být časově vymezený termínem, odpovídá na otázku: KDY? (1), (2)

V některých publikacích se uvádí také I – integrovaný (*integrated*) – zapojený do organizační strategie. Zodpovídá otázky, jestli navazuje na cíle souvisejících projektů nebo podílí-li se cíl projektu na dosahování vyšších cílů. Každý dobře sestavovaný projektový cíl by měl být SMARTi. (1), (3)

### **2.2.2 Studie příležitosti**

Záměrem studie příležitosti (z angl. Opportunity Study) je zhodnotit současný stav organizace a jejího okolí. Následně odhadnout další vývoj a určit cíl. Forma studie není přesně definována, pro každý projekt bývá jiná, jelikož záleží, co řeší. Úkolem je zjistit, jestli je vhodná doba pro realizaci zamýšleného projektu. Přičemž musí vzít v potaz situaci uvnitř organizace i její pozici na trhu, předpokládat vývoj firmy a trhu. Cílem je v této etapě zpracovat informace o určitých podnětech, které jsou nám dostupné. Příležitosti projektu lze hodnotit i prostřednictvím marketingových studií. (1), (3), (9)

Studie může obsahovat například:

- návrh projektu,
- první formulace cíle, obsahu projektu a odhad vynaložených finančních prostředků,
- analýzu hrozeb, včetně zhodnocení nejnebezpečnějších rizik, a to i reakcí na ně,
- SWOT analýzu (určení silných a slabých stránek),
- SLEPT analýzu (definování změn externích faktorů),
- závěrečné shrnutí a doporučení. (3)

### 2.2.3 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti (z angl. *Feasibility Study*) se zaměřuje na posouzení zamýšleného projektu a vyhodnocením ohledně realizovatelnosti a životaschopnosti zvoleného řešení. Ideální je, aby studie obsahovala více než jen jednu variantu řešení k porovnání. Obsahem může být například: stručná charakteristika projektu, technické řešení, finanční a ekonomickou analýzu projektu, harmonogram projektu a analýza rizik. (3), (9), (10)

Tabulka 2 Náklady na studie proveditelnosti [vlastní zpracování podle (11)]

Průmyslové odvětví		Podíl nákladů na studii proveditelnosti z investičních nákladů [%]
Velikost projektu	S technologií	-
Menší	jakoukoli	1,0 až 3,0
Středně velký	běžnou	0,3 až 1,0
	složitou	0,5 až 1,5
Větší	běžnou	0,1 až 0,7
	složitou	0,2 až 1,0

Obzvlášť důležitá je tato studie u rozsáhlých a větších projektů, kdy by jedno nesprávné rozhodnutí mohlo mít velké dopady jako jsou finanční ztráty. Spolehlivost analýz může být ovlivněna zásadním způsobem, nejsou-li k dispozici kvalitní a relevantní informace. (9)

Jakmile se dokončí předprojektová příprava, jejíž závěrem bylo, že je projekt vhodný k realizaci, přesune se do projektové fáze.

## **2.3 Projektová fáze**

V projektové fázi obvykle dochází k sestavení projektového týmu, vytvoření plánu a jeho realizaci. Je zapotřebí si tuto fázi rozdělit do drobnějších etap. Lze využít obecné dělení projektů do fází nebo si nadefinovat své vlastní fáze s ohledem na oblast, do které daný projekt spadá. Neexistuje jen jedno dělení projektové fáze. Projekt je možné nejjednodušeji a obecně rozdělit na:

- zahájení projektu (inicializaci),
- plánování,
- realizace projektu (implementace),
- ukončení projektu. (1), (3)

### **2.3.1 Zahájení**

Je-li rozhodnuto o realizaci projektu, je potřebné jej řádně zahájit. Pokud byl projekt v předprojektové fázi schválen, je nutné ověřit a případně upřesnit jednotlivé položky – cíl projektu, jeho účel, personální obsazení a jejich kompetence. Projektový tým by si měl prostudovat dostupné materiály a analýzy z předprojektové fáze. (2), (3)

#### **Identifikační listina**

Přesná podoba listiny není jednoznačným způsobem stanovena stejně jako její název (zadávací listina projektu, zakládací listina, project charter, evidenční list apod.). Lze obecně definovat, že tento dokument by měl obsahovat veškeré významné atributy projektu a další podstatné informace, které mají zásadní význam pro jeho následující fáze. Tento dokument v podstatě vytváří zadání a hlavní mantinely pro úvodní práci týmu. (1), (3)

Tabulka 3 Identifikační listina [Zdroj: vlastní zpracování podle (3)]

Identifikační listina projektu	
<b>Název projektu:</b>	
<b>Cíle projektu:</b>	
<b>Účel projektu:</b>	
<b>Zadavatel projektu:</b>	
<b>Plánované náklady:</b>	
<b>Plánovaný termín zahájení:</b>	
<b>Plánovaný termín ukončení:</b>	
<b>Místo realizace:</b>	
<b>Vedoucí projektu:</b>	
<b>Projektový tým:</b>	
<b>Hlavní milníky:</b>	
<b>Název milníku</b>	<b>Termín milníku</b>
<b>Schválení projektu:</b>	

### Logický rámec

Logický rámec je dokument, obvykle o rozsahu jedné strany A4, který je výsledkem týmového zpracování. Jedná se o matici v rozměru 4x4. Metoda logického rámce je využívána při zpracovávání souhrnného návrhu projektu. Hlavní princip rámce spočívá v logickém propojení základních parametrů projektu. Mezi jeho výhody patří stručnost, jednoduchost a přehlednost. Poskytuje projektovému týmu ucelený pohled na projekt a shromažďuje jeho nejdůležitější činnosti. Je používán a uznávaný na mezinárodní úrovni. Hlavní princip rámce spočívá v logickém propojení základních parametrů projektu. (1), (12)

Tabulka 4 Popis řádků a sloupců logického rámce [Zdroj: vlastní zpracování podle (2) a (12)]

<b>ZÁMĚR</b>	Odpovídá na otázku <b>PROČ</b> má být uvedeného cíle dosaženo. Jedná se o stručný popis přínosů projektu pro organizaci po jeho realizaci
<b>CÍL</b>	Odpovídá na otázky, <b>ČEHO</b> má být v projektu dosaženo a popisuje samotné zaměření projektu. Projekt má vždy jen jeden cíl.
<b>VÝSTUPY</b>	Konkretizují, <b>JAK</b> má být cíle dosaženo a co vše je potřeba provést k realizaci definovaného cíle projektu.
<b>KLÍČOVÉ ČINNOSTI</b>	Představuje hlavní skupiny klíčových aktivit, jež významně ovlivňují realizaci cíle. Nejedná se o kompletní seznam činností, ale pouze o identifikaci toho nejpodstatnějšího.
<b>OBJEKTIVNĚ OVĚŘITELNÉ UKAZATELE (OOU)</b>	Jedná se o ukazatele, které prokazují dosažení záměrů, cíle a výstupů. Měla by být vždy stanoveny měřitelná hodnota.
<b>ZPŮSOB OVĚŘENÍ</b>	Stanovují, jak budou ukazatele zjištěny a ověřeny, kdo je za ověření zodpovědný, jaké náklady a čas ověření vyžaduje, kdy k ověření dojde a jakým způsobem to bude dokumentováno.
<b>PŘEDPOKLADY A RIZIKA</b>	Uvádí se zde předpoklady, ze kterých se vycházelo při definování jednotlivých skutečností a které podmiňují realizaci projektu. Mohou se uvádět i významné skutečnosti ohrožující projekt.

<b>PŘEDBĚŽNÉ PODMÍNKY</b>	Zahrnují se sem veškeré položky, které musí být splněny, aby se mohlo uvažovat o zbytku tabulky.
<b>ZDROJE/ČASOVÝ RÁMEC</b>	Do druhého pole se na řádku klíčových činností uvádějí zdroje potřebné k realizaci činností (finanční prostředky, počet lidí atd.). Odhad časové náročnosti realizace uvedených aktivit pak do třetího pole.

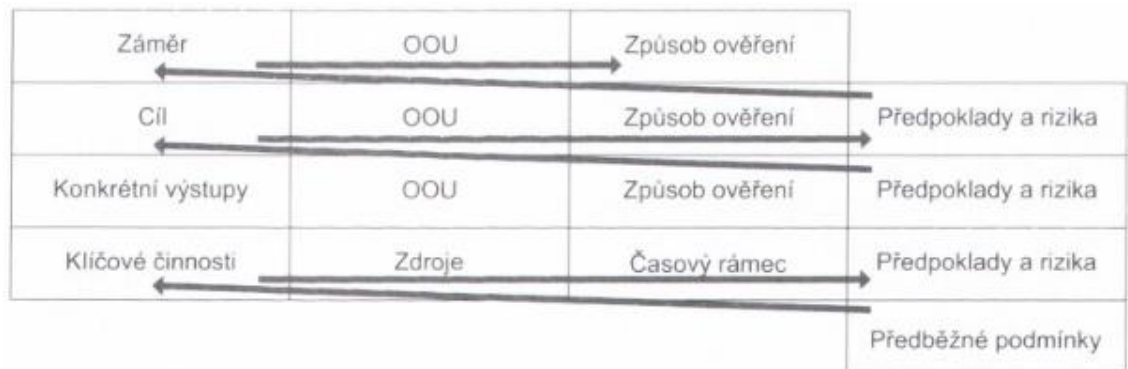
*Tabulka 5 Struktura logického rámce [Zdroj: vlastní zpracování podle (2)]*

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	nevyplňuje se
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Klíčové činnosti	Zdroje (peníze, lidé, ...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
Zde se může uvést, co nebude v projektu řešeno		Předběžné podmínky	

V logickém rámci existuje vertikální a horizontální vazba. Souvislost jednotlivých řádků představuje vertikální vazba, která probíhá zdola nahoru. To znamená, že vykonáním klíčových činností vzniknou konkrétní výstupy, pomocí kterých se dosáhne požadovaného cíle. Tím dojde k přispění dlouhodobého záměru společnosti.



Horizontální vazba poté funguje v rámci jednotlivých řádků. Vyšší úroveň se plní po splnění všech položek daného řádku za platnosti předpokladů. (12)



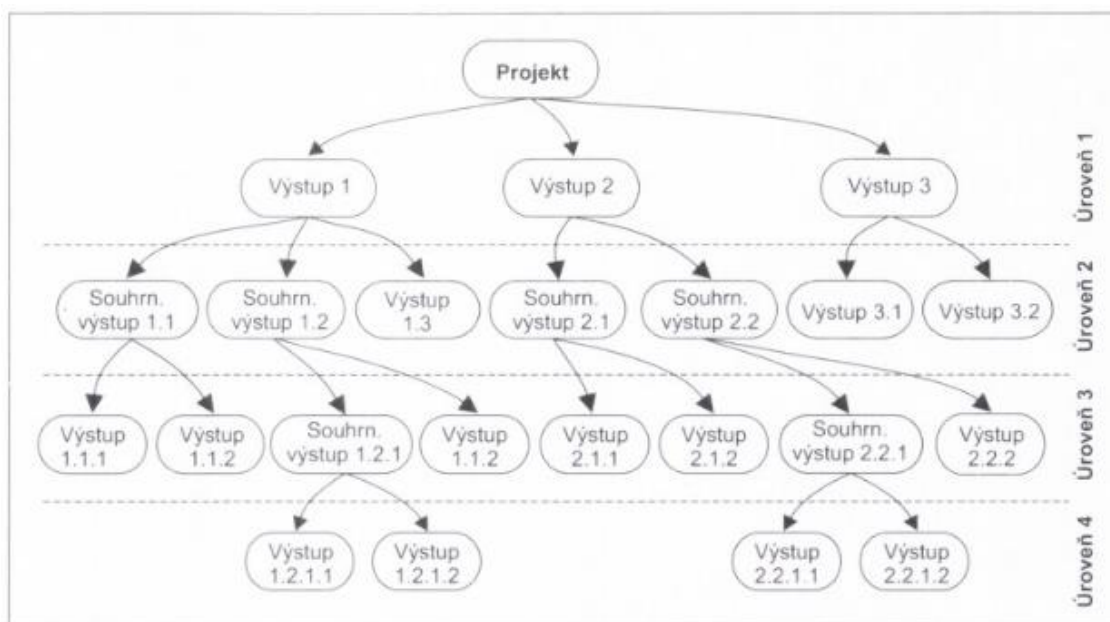
Obrázek 3 Způsob čtení logického rámce [Zdroj: (1)]

### 2.3.2 Plánování

#### Hierarchická struktura prací – WBS

Před vytvořením časového plánu je vhodné mít zpracovaný seznam aktivit, které musí být splněné pro úspěšnou realizaci projektu. Základní strukturu výstupů a činností již obsahuje logický rámec. Hierarchická struktura prací (*angl. Work Breakdown Structure – WBS*) je stromovitý rozpad cíle projektu na jednotlivé produkty, podprodukty až po úroveň pracovních balíků. Každá úroveň tvoří společně celý projekt s rozdílem stupně detailů. Činnostem, které jsou dostatečně rozložené, se přiřadí odhadovaná doba trvání, zodpovědná osoba a nepředpokládá se, že se přeruší., (3), (13)

WBS slouží k nalezení a většímu zpřehlednění všech aktivit potřebných k dodání stanovených výstupů. Tato dekompozice jednotlivých činností by měla být předpokladem toho, že se nebudou provádět zbytečné aktivity a neopomenou se to podstatné. (2)



Obrázek 4 WBS – Work Breakdown Structure [Zdroj: (1)]

## Řízení rizik

Součástí každého projektu jsou určitá rizika, která je zapotřebí analyzovat a během všech fází projektu řídit. Hlavní cíl řízení rizik je předcházení jejich vzniku. Projektový tým musí mít stále na paměti, že hrozí celá řada hrozeb a nečekaných nebezpečí. Ty mohou mít destruktivní dopad na úspěšnost realizace daného projektu. (2), (7)

Každé riziko má svou danou hodnotu, které je definovaná vztahem  $HR = P * \check{S}$ . HR je hodnota konkrétního případu rizika, P je pravděpodobnost, že riziko nastane a  $\check{S}$  vyjadřuje předpokládané škody. (2)

## Metoda RIPRAN

Autorem zmíněné metody je Bronislav Lacko, který je zaměstnancem VUT. Představuje empirickou metodu při analyzování projektu. Metoda rozlišuje 4 fáze:

1. Identifikace nebezpečí projektu – projektový tým identifikuje hrozby sepsáním seznamu do tabulky.

Tabulka 6 První krok metody RIPRAN [Zdroj: vlastní zpracování podle (1)]

Číslo rizika	Hrozba	Scénář	Poznámka
1.	Výskyt chřipkové epidemie	Onemocnění skoro 30 % zaměstnanců	Předpokládáme počasí podle předpovědi jako v předchozím roce
2.	...	...	...

2. Kvantifikace rizika – předchozí tabulka se rozšíří o položku pravděpodobnosti výskytu scénáře, hodnotu dopadu na projekt a hodnotu rizika.

Tabulka 7 Druhý krok metody RIPRAN [Zdroj: vlastní zpracování podle (1)]

Číslo rizika	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnota rizika
1.	Výskyt chřipkové epidemie	Onemocnění skoro 30 % zaměstnanců	50 %	Výpadek pracovní kapacity a zpoždění zakázky o 3 měsíce	300 tis. Kč
2.	...	...	...	...	...

3. Reakce na rizika projektu – v tomto kroku se sestavují návrhy opatření na snížení hodnoty rizika na akceptovatelnou úroveň.

Tabulka 8 Třetí krok metody RIPRAN [Zdroje: vlastní zpracování podle (1)]

Číslo rizika	Návrh opatření	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Předpokládané náklady</li> <li>▪ Termín realizace opatření</li> <li>▪ Osobní odpovědnost (vlastník rizika)</li> </ul>	Nová hodnota sníženého rizika
1.	Očkování proti chřipce	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 20 000 Kč vakcína</li> <li>▪ Očkování v lednu</li> <li>▪ Dohodnuto s podnikovým lékařem – odsouhlaseno zaměstnanci na pracovních poradách</li> </ul>	Výjimečná onemocnění budou kompenzována přesčasy – nulová hodnota rizika
2.	...	...	...

Metoda RIPRAN umožňuje i textovou verzi zachycení výsledků analýzy rizik.

4. Celkové posouzení rizika projektu – posuzuje se celková hodnota rizik i celkový projekt, nejedná-li se o příliš rizikový projekt. Vyhodnocuje se, zda je vhodné pokračovat v jeho realizace bez dalších zvláštních opatření (1)

### Časová analýza

Pro tvorbu časová analýzy je důležitou podmínkou seřazení činností tak, aby mezi nimi bylo možné identifikovat časové a logické spojitosti. Metody používané při časovém plánování projektu jsou: milníky, Ganttovy diagramy či síťové grafy. (14)

### Milníky

Milníkem se rozumí časový údaj vázající se k nějakému sledu událostí, kdy je ukončena etapa projektu. Milníky převážně dopomáhají k organizování činností na projektu do logických skupin či posloupností. Projektového milníku je dosaženo, právě když je dokončena skupina k sobě se vztahujících úkolů. V praxi se nejčastěji využívá tabulka milníků. Oproti Ganttovým diagramům mají ještě jednu nevýhodu navíc – nezobrazují úkoly a jejich délku trvání. (3), (8)

Tabulka 9 Příklad tabulky milníků projektu [Zdroj: vlastní zpracování podle (8)]

Milník	Datum
Zahájení projektu	7.7.2021
Zahajovací schůzka projektového týmu	7.7. 2021
Ukončení Etapy 1	15.10.2021
Ukončení Etapy 2	2.11.2021
Předání k testování – zahájení akceptační procedury	8.11.2021
Akceptační jednání	10.11.2021
Ukončení projektu	19.11.2021

### Ganttův diagram

Techniku diagramů představil Henry L. Gantt během první světové války. Ganttův diagram je jedním z nejjednodušších nástrojů určené pro řízení projektů. Používá se pro návrhy, a hlavně ke snadné prezentaci časového průběhu činností projektu. Náznorným a jednoduchým způsobem zobrazuje sled činností a jejich dobu trvání. Zpravidla jsou úkoly organizovány shora dolů a časová osa je situována horizontálně. Výhoda tohoto diagramu je jednoduchost, to je i hlavní důvod, proč je tak hojně využíván dodnes. Dají se snadno vytvořit, není zapotřebí specializovaných softwarových řešení. Pro pochopení těchto diagramů není zapotřebí žádné zvláštní kvalifikace. (8), (15)

Tyto diagramy mají i své slabiny. Jednou z nich je nepromítající se změna, ať už v délce či začátku, jednoho úkolu do následujících částí harmonogramu. Dále nezobrazují závislosti mezi činnostmi. (8)

Ganttův diagram není vhodné používat, jakmile:

- bude zapotřebí přehled činností, které zásadním způsobem ovlivňující délku projektu,
- je potřeba dodržet vzájemnou souvislost mezi jednotlivými činnostmi, kdyby mělo dojít ke zpoždění stanovených termínů,
- činností bude stovky až tisíce. (3)

Pro vytvoření Ganttova diagramu existuje nespočet softwarových řešení, placených i verzi zdarma. S cenou se odráží i propracovanost jednotlivých programů. Příkladem

jsou MS Project od společnosti Microsoft, Project Planner od firmy Primavera a mnohé další. (16)

Tabulka 10 Příklad Ganttova diagramu [Zdroj: vlastní zpracování podle (8)]

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9
Úkol A									
Úkol B									
Úkol C									
Úkol D									
Úkol E									

### Sít'ová analýza

Sít'ová analýza zahrnuje rozsáhlou skupinu metod pro možné využití při plánování projektů. Nejznámějšími modely jsou hranově a uzlově orientované sít'ové grafy. V současném řízení projektů tvoří základ metod plánování metody sít'ové analýzy za využití techniky uzlově orientovaných grafů. Ta vychází z matematické teorie grafů. Graf má vždy jeden začátek a jeden konec. Šipky reprezentují tok času a jsou orientované zleva doprava. Uzly představují jednotlivé činnosti a jejich vazby mezi nimi zobrazují hrany. Sestavený graf bez ohledu na jeho typ popisuje způsob nalezení nejkratšího možného termínu ukončení celého projektu. (3), (17)

### Metoda CPM a PERT

Metoda kritické cesty – CPM (*angl. Critical Path Method*) je jednou z deterministických metod, počítá totiž s pevně stanovenými dobami trvání všech činností. Hlavním cílem této techniky je určení kritické cesty. Je totožná s nejkratší délkou trvání aktuálního plánu projektu a zároveň prochází činnostmi s nulovou časovou rezervou. Kritická cesta se skládá z úkonů bezprostředně na sebe navazujících a bez časových rezerv. Prodloužení nebo opoždění jedné z činností na kritické cestě má za následek zpoždění celého projektu. Činnosti neležící na kritické cestě mají časové rezervy, tudíž to automaticky neznamená zpoždění celého projektu. Není-li překročena i jejich hodnota stanovené rezervy. (3), (8), (17)

Základní časové ukazatele:

- RC – celková časová rezerva – počet časových jednotek představujících, o kolik lze odložit trvání činností bez dopadu na trvání celého projektu, kde činnosti s nulovou rezervou tvoří kritickou cestu (při jejím vyčerpání se stává daný úkol kritický),
- $ZM_{ij}$  – nejdříve možný začátek činnosti – určuje, kdy je možné zahájit činnost od okamžiku zahájení projektu,
- $KM_{ij}$  – nejdříve možné ukončení činnosti – stanovuje, kdy je nejdříve možné ukončit činnost od okamžiku zahájení projektu ( $KM_{ij} = ZM_{ij} + y_{ij}$ ),
- $KP_{ij}$  – nejpozději přípustné ukončení činnosti – určuje nejpozdější termín pro ukončení činnosti, aby nedošlo k ohrožení termínu ukončení projektu,
- $ZP_{ij}$  – nejpozději přípustné zahájení činnosti – stanovuje nejpozdější termín pro zahájení činnosti, aby nebyl ohrožen termín ukončení projektu ( $ZP_{ij} = KP_{ij} + y_{ij}$ ),
- $TM_i$  – nejdříve možný termín uzlu j – definuje nejbližší termín, ve kterém můžou začít činnost, pro něž je j-tý uzel počáteční,
- $TP_j$  – nejdříve přípustný termín uzlu i – vymezuje nejpozdější termín, ve kterém musí skončit činnost, pro něž je i-tý uzel koncový. (17)

Metoda PERT (*angl. Program Evaluation and Review Technique*) je rozšířením metody CPM, jelikož považuje doby trvání činností za náhodné veličiny. Na rozdíl od metody CPM je tady výpočetně náročnější. Pro každou činnost definuje tři časové charakteristiky – optimistický ( $a_{ij}$ ), modální ( $m_{ij}$ ) a pesimistický ( $b_{ij}$ ) odhad trvání činnosti. Počítá se středními hodnotami dob trvání činností místo pevně stanovených. Výsledkem je kritická cesta, která má střední dobu trvání celého projektu (17), (18)

### **Plánování zdrojů**

Analýza zdrojů je důležitou součástí plánování, která je neoddělitelná od nákladové a časové analýzy. Umožňuje prozkoumání potřeby zdrojů projektu v celém jeho průběhu. Definují v tabulce zdrojů, kde se uvádí základní informace – název, typ, náklady, jednotky. Popřípadě i ve vazbě na časový plán formou histogramu. (3)

Zdroje rozlišujeme na materiálové a pracovní. Peněžní prostředky se neřadí mezi zdroje. V rámci projektů jsou brány pouze jako vyjádření nákladů plynoucích z využití zdrojů na projektu. Materiálové zdroje jsou během plnění činností projektu postupně spotřebovávány. Nelze u nich vymezit dostupnost ani pracovní kalendář a jejich náklady jsou udávány v definovaných jednotkách (kus, metr, litr atd.). Příkladem materiálových zdrojů jsou materiál různého druhu, pohonné hmoty, software, energie apod. (3)

Hlavním pracovním zdrojem jsou lidé, ovšem jako pracovní zdroj může být definována i neživá věc. Ta potřebuje mít nastavenou svou dostupnost, jedná se, například o specifické zařízení. Mají svůj vlastní pracovní kalendář s vymezením pracovní doby a kapacity. (3)

### **Náklady a rozpočet**

Stanovení nákladů a rozpočtu jsou nedílnou součástí projektu. Rozpočet obsahuje informace o předpokládaném čerpání zdrojů. Skládá se z nákladů a výnosů. Náklady se mohou členit z různých hledisek.

Dělení na:

- přímé náklady – jsou takové, které přímo souvisejí s realizací projektu, např. práce, materiál, licence, pronájem,
- nepřímé náklady (režijní) – tyto náklady nelze konkrétně přiřadit jednomu projektu, jedná se o společné náklady celé organizace, např. osobní náklady, náklady na provoz, daně a odvody,
- ostatní náklady – nejsou zahrnuty v žádné z předchozích skupin, např. finanční rezerva na nečekané události. (1), (8)

Existuje několik metod, podle kterých lze rozpočet sestavit, výběr té nejvhodnější záleží vždy na typu projektu, jeho rozsahu a míře složitosti.

Základní metody stanovení nákladů:

- Analogické odhadování – zakládá se na využívání již získaných informací organizace z minulosti, např. rozpočty předešlých projektů s podobným typem nákladů.



- Expertní odhady – projektový tým (manažer projektu a členové týmu) na základě svých získaných zkušeností a znalostí odhadují očekávané náklady. Používá se převážně v situacích, kdy je stanovení nákladů náročné časově i finančně.
- Parametrické modelování – využívá matematického modelu založeného na již známých parametrech lišící se podle typu prováděné práce. Rozděluje se na dva typy:
  - Regresivní analýza – statistický přístup odhadování budoucích hodnot založený na předešlých hodnotách.
  - Křivka osvojování znalostí – východiskem je jednoduchý předpoklad, že při opakované práci se pracovníci učí pracovat rychleji a s menší chybou, tím dochází ke snížení nákladů na výrobu další jednotky.
- Odhad zdola nahoru – proces začíná s nulovými celkovými náklady, k těm se přičítají náklady na každou položku hierarchické struktury prací (WBS). Výsledek tvoří součet nákladů na celý projekt. Tato technika je časově velmi náročná, tím pádem i nákladná. Jejím použitím se sníží riziko špatného odhadu nákladů.
- Užití software – odhad používající specializované softwarové nástroje, např. při tvorbě rozpočtu stavebních prací. (1), (2)

### **Maticе odpovědnosti**

Současně se stanovením projektového týmu je nezbytné přesně vymezit pravomoci a odpovědnosti jednotlivých členů. Maticе zodpovědnosti popisuje vztahy k činnostem v rámci řešeného projektu mezi členy projektového týmu a spolupracovníky z interního i externího prostředí. (11)

Pro použití v praxi je možné využít RACI matici.

- R – Responsibility – osoba zodpovědná za vykonávání a realizování úkolu,
- A – Accountability – osoba, která odpovídá a ručí za daný úkol, deleguje zodpovědnost a schvaluje výsledek,

- C – Consulted – osoba konzultovaná často bývá expertem na danou problematiku, poskytuje informace (obousměrná komunikace),
- I – Informed – osoba informovaná o plnění daného výsledku (jednosměrná komunikace). (1), (2), (19)

Tabulka 11 RACI matice [vlastní zpracování podle (2) a (19)]

Jednotlivé činnosti	Role					
	Projektový manažer	Člen 1	Člen 2	Člen 3	Člen 4	Člen 5
Činnost A	R	A			C	
Činnost B			R, A			I
Činnost C				A	R	
Činnost D	I	R	I			A
Činnost E...	C			R	I	

### 2.3.3 Realizace

Předchozí fáze plánování je ukončená komplexním projektovým plánem. Nastávající fáze realizace jsou tyto plány proměňované na skutečnost. Zahájení realizace je vhodné začít setkáním všech zainteresovaných stran, tzv. kick-off meetingem. Během průběhu realizace je zapotřebí projekt neustále sledovat a porovnávat plán se skutečností. Při identifikování odchylek umět reagovat na změny, popřípadě provádět korektivní opatření nebo plán upravit či vytvořit zcela nový. (2)

### 2.3.4 Ukončení

V této části dochází k předání hmotných výstupů projektu, podpisu akceptačních dokumentů, fakturaci atd. Proces předání zhotovených výstupů probíhá podle předem odsouhlaseného postupu objednavatelem projektu a manažerem projektu. Náplň předání může mít mnoho podob. (2), (3)

Postup předávky je obvykle definován ve smlouvě, který je buď navržený projektovým týmem nebo vymezen v organizačních směrnících. Součástí postupu při předávce obvykle jsou:

- předání výstupní dokumentace – např. zkušební protokoly, dokumenty o skutečném provedení, protokoly o naměřených hodnotách během zkoušek, inspekční zprávy, protokol o předání a převzetí díla apod.,
- závěrečné posouzení finanční situace, tzv. poprojektová kalkulace, vypořádání všech závazků,
- závěrečná zpráva projektového týmu,
- výčet položek k dořešení po ukončení projektu (výhrady a připomínky) – tedy jiným způsobem managementu,
- dohoda o dalším zaškolení, zárukách a dalších závazcích,
- převzetí díla do vlastnictví objednatele. (1), (3)

Manažer v této fázi rozpouští svůj projektový tým. Je zapotřebí, aby zhodnotil práci projektového týmu, poděkoval jim za odvedenou práci a dal prostor k diskuzi. (12)

## **2.4 Poprojektová fáze**

Poprojektová fáze je období po ukončení projektu, který se dostal do běžného provozu. Vyhodnocuje se celý proces řízení. Ač se to nezdá, je i tato část velice důležitá. Jednotliví členové či celý tým se může poučit ze svých případných chyb a zlepšit tak své schopnosti. Tato fáze společně s předprojektovou jsou označovány jako ty nejnáročnější, jelikož si projektový tým musí uvědomit své chyby, kterých se v projektu dopustil, aby se z nich mohl poučit do příštích projektů. (7)

### 3 Analýza současného stavu

V této části práce bude představena společnost Mamtextile, s. r. o., kde budou provedeny i příslušné analýzy. Konkrétně bude rozebrán předmět jejího podnikání, organizační struktura společnosti, SLEPT analýza, analýza vnitřního prostředí 7S a SWOT analýza.

Nejprve SLEPT analýza, jenž je zaměřena na budoucí vývoj prostředí firmy. Následovně analýza 7S, jenž je zaměřená na vnitřní prostředí firmy. V neposlední řadě SWOT analýza, při které se definují silné a slabé stránky společnosti společně s příležitostmi a potencionálními hrozbami. Na konci této části se zhodnotí uvedené analýzy současného stavu společnosti.

#### 3.1 Základní informace o společnosti

Společnost Mamtextile, s. r. o. (dále jen „Mamtex“) se zabývá prodejem metrového textilu, galanterie, šicích strojů a dalším drobným příslušenstvím. Firma byla založena v roce 2015 nejprve jako kamenný obchod, poté i jako e-shop. Jako společnost s ručením omezeným byla zapsána do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Brně 19. února 2018. Do té doby byl obchod i e-shop provozován na základě živnostenského oprávnění.

Kamenný obchod sloužil v prvních pár letech i k zakázkovému šití. S nárůstem počtu objednávek a růstem firmy již nebyla kapacita na pokračování v krejčovství pro zákazníky se zájmem o kusovou výrobu či opravu oděvů. Kusová výroba byla časově mnohem náročnější oproti výrobě hromadné.



Obrázek 5 Původní logo společnosti [Zdroj: mamtex.cz]

Prostor obchodu začátkem roku 2020 prošel rekonstrukcí, kdy došlo k přesunu šicí dílny do jiné místnosti v rámci budovy, kde má společnost svou kamennou pobočku. Tím vzniklo v obchodě větší místo, které zlepšilo celou logistiku a průběh

expedování objednávek z e-shopu a obsluhu zákazníků na prodejně. Momentálně se v Mamtexu šije pouze konfekční výroba pro e-shopy. V jednom z nich má Mamtex i svůj podíl. Začátkem roku došlo ke změně loga, tzv. rebrandingu, kdy jednatel této společnosti vytvořil pro Mamtex nové.



Obrázek 6 Aktuální logo společnosti [Zdroj: mamtex.cz]

## 3.2 Organizační struktura

Na obrázku níže je znázorněna organizační struktura společnosti. Celkový počet zaměstnanců nelze přesně určit, protože v provozu obchodu většinou pracují brigádníci a jejich počet se často mění. Průměrně ve firmě pracuje zhruba 12 zaměstnanců.



Obrázek 7 Organizační struktura firmy [Zdroj: vlastní zpracování]

## 3.3 SLEPT analýza

### 3.3.1 Sociální a společenské faktory

Společnost se nachází v Brně v blízkosti centra poblíž Lužáneckého parku a Městského divadla mezi zastávkami Moravské náměstí a Antonínská. Lokace v rámci Brna je velice příznivá, hlavně co se týče konkurence, která je od centra více vzdálená. Zákazníky tvoří jak fyzické osoby, živnostníci, podnikatelé tak i samotné větší firmy, které šijí pro oblečení pro své e-shopy.

Společnost zjistila, že výrazně roste mezi zákazníky zájem o šití si vlastního oblečení napříč generacemi. Velký zájem zpozorovala hlavně o metráž s certifikacemi, konkrétně GOTS. Ta zajišťuje jisté standardy ve vztahu k životnímu prostředí a klade důraz i na etiku.

### 3.3.2 Legislativní faktory

#### Zákony a vyhlášky

Firma je evidována od roku 2018 jako společnost s ručením omezeným, tudíž se její právní forma řídí zákonem o obchodních korporacích. Podnik se musí řídit několika zákony, vyhláškami a nařízeními. Velká většina zákonů nebo vyhlášek byla zrušena, jelikož byly tyto skutečnosti vymezeny v občanském zákoníku.

Společnost také musí dodržovat legislativu v rámci ochrany osobních údajů svých zákazníků i zaměstnanců (GDPR) a respektovat nařízení jenž vydává Evropská unie.

V následující tabulce se nachází stručný přehled kategorií se zákony upravující chod společnosti.

*Tabulka 12 Přehled legislativních faktorů [Zdroj: vlastní zpracování podle (20) a (21)]*

Kategorie	Legislativa
Obecná ustanovení	Občanský zákoník
Ochrana spotřebitele	Zákon o ochraně spotřebitele
Označování	Nařízení Evropského parlamentu a Rady EU č. 1007/2011 o názvech textilních vláken a souvisejícím označování materiálového složení textilních výrobků
Hygienické požadavky	Zákon o ochraně veřejného zdraví
	Vyhláška Ministerstva zdravotnictví o hygienických požadavcích na hračky a výrobky pro děti ve věku do 3 let
Finance	Zákon o účetnictví
	Zákon o dani z přidané hodnoty
Zaměstnanci	Zákoník práce

## Certifikáty

Konkrétnější parametry, o vlastnostech materiálu jako jsou technické i hygienické požadavky a zdravotní nezávadnost látky, má na starosti dodavatelská firma. Tyto normy musí splňovat ještě před prodejem.

Na trhu existuje nespočet certifikátů zabývajících se textiliemi. Pro účely analýzy společnosti proto budou zmíněny hlavně dva následující – Oeko-Tex Standard 100 a Global Organic Textile Standard, zkráceně GOTS.

Nejčastějším mezinárodním textilním certifikátem je Oeko-Tex Standard 100, který zajišťuje zdravotní nezávadnost textilu. Certifikát zaručuje otestování produktu na přítomnost zdraví nebezpečných chemikálií – pesticidy, formaldehydy, těžké kovy nebo azobarviva. Ovšem nezaručuje jejich nulovou přítomnost, může se zde nacházet i v omezeném množství. Normu stanovuje zákon. Certifikát nezohledňuje způsob pěstování vláken, jejich další zpracování a etické podmínky. (22)



Obrázek 8 Certifikát Oeko-Tex Standard 100 [Zdroj: [www.oeko-tex.com](http://www.oeko-tex.com)]

Global Organic Textile Standard je světově nejpřísnější normou zabývajících se zpracováním textilií. Kontroluje celý výrobní proces – od statku přes zpracování až po samotnou distribuci. GOTS má v sobě zakotveny i rozsáhlé požadavky na etickou stranu výroby. Vhodné pracovní podmínky, zákaz dětské práce, přiměřená pracovní doba, dostatečné finanční ohodnocení, bezpečnost a čistota pracoviště – všechny tyto parametry zahrnují etickou část certifikátu. Pro získání GOTS certifikátu musí i sama výroba probíhat s ohledem na životní prostředí. Zakazuje používání toxických těžkých kovů, formaldehydů, potencionálně karcinogenních barviv a dalších chemických látek. GOTS rozděluje produkty do dvou tříd „organický produkt“ a „produkt z X % organický“. (22)



Obrázek 9 Certifikát GOTS [Zdroj: [www.global-standard.org](http://www.global-standard.org)]

### 3.3.3 Ekonomické faktory

Vývoj míry nezaměstnanosti, meziročního růstu HDP inflace je vyobrazena v následující tabulce. Lze vidět, že v roce 2020 došlo ke zvýšení nezaměstnanosti a výraznému poklesu HDP, hlavní příčinou může být počátek pandemie.

Tabulka 13 Přehled ukazatelů vybraných makroukazatelů [vlastní zpracování podle (23)]

	2020				2021
	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	1. čtvrtletí
<b>HDP</b>	-2,0 %	-11,0 %	-5,0 %	-5,0 %	-
<b>meziroční inflace</b>	3,4 %	3,3 %	3,2 %	2,3 %	2,3 %
<b>míra nezaměstnanosti</b>	3,0 %	3,7 %	3,8 %	4,0 %	4,2 %

Firma objednává zboží i od zahraničních dodavatelů, tudíž je společnost ovlivněna i vývojem kurzu eura, ať už v přímé nebo nepřímé formě. V Evropě jsou zahraniční dodavatelé, kteří neprodávají jednotlivým firmám zboží napřímo. V každé zemi mají svého zprostředkovatele, tzv. „dealera“, se kterým mají sepsanou smlouvu o tom, že další expedice a distribuce zboží pro zvolenou zemi probíhá v jeho režii. V následující tabulce se nachází srovnání, jak výrazně vzrostl obrat a počet objednávek v rámci předchozích let pro Českou republiku. Data jsou generována z interního systému společnosti.



Tabulka 14 Vývoj počtu vyřízených objednávek v letech 2015-2020 [Zdroj: vlastní zpracování]

Období	Počet objednávek [ks]	Celkový obrat [Kč]
2015	41	21 869
2016	101	64 773
2017	774	597 197
2018	4 711	3 489 867
2019	9 668	8 009 767
2020	18 997	17 596 907

Vysoký nárůst objednávek a obratu můžeme sledovat od roku 2018, kdy se počet objednávek i obrat zvedl téměř šestinásobně oproti předešlému roku. V dalších letech čísla i nadále rostou. V tabulce i grafu jsou započítány pouze vyřízené objednávky, stornované nejsou ve statistice zahrnuty. V roce 2020 došlo k vysokému nárůstu objednávek i díky počátku pandemie, kdy nastala povinnost nošení roušek.



Graf 1 Vývoj počtu vyřízených objednávek [Zdroj: vlastní zpracování]

### 3.3.4 Politické faktory

Firmu ovlivnilo zavedení EET, kdy vznikly vyšší finanční náklady na pořízení potřebných technologií, které vyžaduje zákon o evidenci tržeb. Zároveň se firma musela přizpůsobit zákonu o ochraně osobních údajů, tzv. GDPR.

### **3.3.5 Technologické faktory**

Vedení společnosti sleduje vývoj a technologické pokroky v daném oboru, neboť mohou mít zásadní vliv v konkurenčním boji na trhu. Nové a aktuální technologie mohou umožnit firmě zrychlit některé procesy a zároveň tak získat konkurenční výhodu. Společnost se snaží jít s trendy a zlepšovat proces expedování objednávek, a proto investuje do nových technologií. Za poslední rok firma upravila prostory, kdy vzniklo více místa pro expedici objednávek. Byl zakoupen speciální balicí stůl, tiskárna štítků a kotoučová řezačka na látky, což zásadním způsobem zrychlilo celý proces vyřizování objednávek.

## **3.4 Analýza vnitřního prostředí 7S**

### **3.4.1 Struktura (Structure)**

Jedná se o rodinou firmu, kdy vedení firmy tvoří matka (jednatelka) a syn (společník s 50% podílem). Společnost má dvě odvětví skládající se z šicí dílny a provozu pobočky. Organizační struktura podniku je zmíněná již na obrázku výše. Šicí dílnu má na starosti jednatelka společnosti, která vystudovala střední školu jako švadlena a vysokou školu v oboru oděvnictví. Provoz pobočky má na starost její společník. Samostatný provoz znamená chod celé pobočky jak obsluhy zákazníků, tak i expedování objednávek z e-shopu.

### **3.4.2 Systémy (Systems)**

Celý interní systém běží na platformě společnosti Shoptet. Jedná se o pronajímatele e-shopového řešení, který umožňuje nespočet činností automatizovat. Pokladní systém na pobočce, objednávky z internetového obchodu a skladové hospodářství se nachází na jednom místě. Toto je základ, který potřebují zaměstnanci k vykonávání činnosti. Vedení společnosti zde dále může sledovat různé statistiky prodeje, marketing, měnit nastavení, propojovat systém s účetnickým systémem a mnohé další.

### **3.4.3 Styl řízení (Style of Management)**

Ohledně zásadních rozhodnutí společnosti rozhoduje vedení společnosti, jednatelka a společník. Drobnější rozhodnutí v rámci řešení objednávek zákazníka dochází na úrovni zaměstnanců. Příkladem může být, když chybí položka v objednávce. Důvodů může být hned několik. Dodavatel poslal menší návin metráže, než fakturoval, a tím pádem došlo k chybnému naskladnění, jelikož se nepřeměřují. Časově by to bylo totiž velice náročné a není na to prostor. Daný sortiment měl vadu, o které se nevědělo. Popřípadě omylem zaměstnanec mohlo dojít k naskladnění špatného zboží. Tyto situace řeší převážně administrativní pracovnice, která je k dispozici na prodejně i při expedování, na jež dohlíží. V případě, jedná-li se o problém, který nedokáže vyřešit ze své pozice, kontaktuje vedení firmy.

### **3.4.4 Spolupracovníci (Staff)**

Před pandemií se pravidelně se před pandemií konaly firemní večírky, kam byli pozváni všichni zaměstnanci vedením společnosti. Kdy se společně celý tým společnosti odreagoval a pobavil. Mezi zaměstnanci panují přátelské vztahy a střetávají se i mimo pracovní dobu. Nábor nových zaměstnanců je v rámci budoucích měsíců aktuálním tématem.

### **3.4.5 Schopnosti (Skills)**

Zaměstnanci jsou seznámeni se svými povinnostmi a úkoly, které mají plnit k úspěšnému chodu společnosti. Tyto schopnosti se zaměstnanci od sebe učí navzájem, převážně v případech přijde-li nový zaměstnanec. Každý pracovník provozu pobočky je schopný poradit zákazníkovi s výběrem, popřípadě zodpovědět na základní dotazy o produktech. Když není schopen na otázky odpovědět, ví, jakou kompetentní osobu vyhledat, aby na dotaz odpověděl, nebo kde tyto informace v interním systému vyhledat.

### **3.4.6 Sdílené hodnoty (Shared Values)**

Všem zainteresovaným stranám uvnitř firmy záleží na kvalitě odváděných služeb, proto dělají maximum pro spokojenost zákazníka. Od kvality zboží, přes pořádek ve skladovém hospodářství i na pobočce až po dostatečné zabalení objednávky.

Objednávky jsou stříhané na míru, látka se zpět na návín vrátit nedá, proto je důležité objednávky řádně zabalit, aby nedošlo k poškození balíku při přepravě a následnému znehodnocení.

### **3.4.7 Strategie (Strategy)**

Aktuálně společnost expeduje nejvíce objednávek v rámci České republiky a Slovenska. V budoucnosti je v plánu rozšířit minimálně velkoobchodní prodej i do ostatních zahraničních krajin. Na této strategii se zatím pracuje. Momentálně firma do ostatních zemí kromě Slovenska a České republiky plánuje expandovat pouze v rámci velkoobchodního prodeje. Doposud firma expeduje objednávky v rámci velkoobchodu do Polska.

## **3.5 SWOT analýza**

### **3.5.1 Silné stránky**

Mezi jednou z nejsilnějších stránek společnosti je její vybudované jméno mezi zákazníky, kteří se i po prvním nákupu vracejí. To může být i díky věrnostnímu programu firmy na e-shopu, jenž lze uplatňovat i na pobočce. Noví zákazníci jsou poté oslovováni dobrou marketingovou strategií podniku, ať už formou reklam na webových vyhledávačích, nebo příspěvcích na sociálních sítích. Velkou výhodou je vlastní sklad v rámci budovy, kde se nachází i samotná pobočka. Jelikož dříve firma provozovala zakázkové krejčovství, disponuje i vlastní šicí dílnou, která se stále rozrůstá o nové šicí stroje. Dobré vztahy s dodavateli, převážně těmi z České republiky, dává jedinečnou možnost firmě prodávat exkluzivní druhy metráže.

### **3.5.2 Slabé stránky**

Hlavní slabou stránkou společnosti je celkově špatná komunikace v rámci firmy, ať už ze strany vedení nebo mezi zaměstnanci, což v závěru ovlivňuje plynulý chod společnosti. Téměř všichni zaměstnanci pracují na dohodu o pracovním poměru nebo živnostenský list. U těchto druhů pracovního poměru existuje velké riziko, že v jeden okamžik opustí firmu více zaměstnanců zároveň a bude náročné pokrýt plynulý chod společnosti. Jelikož i nábor a zaučení nových zaměstnanců trvá.

Obsáhlý sortiment podniku se již fyzicky nevejde do prostotu prodejny ani skladu. Přemotané náviny metráže ve skladu nemají své jasné umístění, kde nastává problém, jakmile zaměstnanci potřebují najít další návin konkrétní látky. Další komplikace nastává, nejsou-li kompletně vypsané údaje o látce na štítku, nebo alespoň artiklové číslo produktu podle kterého by zaměstnanec dokázal látku poznat.

### **3.5.3 Příležitosti**

Společnosti se nabízí hned tři velké příležitosti. Jednou z nich je expandování velkoobchodního prodeje do zahraničí. Maloobchod je plně funkční pro Českou republiku a Slovensko. Firma nemá jistotu, že by maloobchodní prodej byl možný i v jiných zemích. Ovšem spustit velkoobchodní prodej pro zahraniční krajiny by mohlo firmě otevřít nové pole působnosti a nové možnosti. Současně je velkoobchod v dalších krajinách kromě České republiky a Slovenska ve srovnání s maloobchodním prodejem větší jistotou.

Mezi silné stránky podniku patří vlastní šicí dílna, samo se nabízí si založit svůj vlastní e-shop s oblečením či různými textilními doplňky. Zároveň mají přímý přístup k metráži, což je velmi výhodné a nejen cenově. Tomu přispívají i dobré vztahy s dodavateli.

Otevření nové pobočky nebo alespoň přestěhování se do větších prostorů by společnosti zásadním způsobem pomohlo v růstu. Momentálně se firma nachází ve velmi malém prostoru vzhledem k tomu, že je prodejna pro zákazníky a expediční prostor na jednom místě dohromady.

### **3.5.4 Hrozby**

Jednou z největších hrozeb na trhu je přibývajících konkurence. Nejen v podobě e-shopů ale i na sociálních sítích vznikají skupiny, kde lidé nakupují od dodavatelů látky a prodávají je „pod cenou“. Jelikož skladují metráž ve svých domácnostech, nevznikají jim náklady spojené s podnikáním, např. placení nájmu, zaměstnanců apod.

Za dočasnou a mimořádnou hrozbu se dá považovat i pandemie, která může mít finanční dopady i na zákazníky. To může mít za následek menší počet objednávek a tím pádem i tržeb. Aktuální pandemie již dostala několik dodavatelů k likvidaci svých

společností, doposud převážně v asijských zemích. Podle vývoje situace se uvidí, jestli to bude mít razantnější dopad i na dodavatele z ostatních států.

Na začátku roku 2020 docházelo k pozastavení dovozu od dodavatelů z určitých států, kde byla země v kritickém stavu – zejména Itálie. Doprava v rámci zahraničí byla též zpožděna různými opatřeními v daných zemích. Dozvuky jsou i po roce od počátku pandemie, začínají je pociťovat i některé české dodavatelské firmy, které odebírají zboží, například z asijských států. Velký podíl těchto podniků totiž zavřel své továrny.

Tabulka 15 SWOT analýza [Zdroj: vlastní zpracování]

	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Vnitřní prostředí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vybudované jméno společnosti mezi zákazníky</li> <li>• vlastní sklad</li> <li>• vlastní šicí dílna</li> <li>• marketing společnosti</li> <li>• dobré vztahy s dodavateli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• špatná komunikace ve firmě</li> <li>• malý prostor</li> <li>• typ úvazku se zaměstnanci</li> <li>• fluktuace zaměstnanců</li> <li>• skladové hospodářství</li> </ul>
	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<b>Vnější prostředí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• expandování velkoobchodního e-shopu na zahraniční trh</li> <li>• založení vlastního e-shopu s oblečením</li> <li>• nová pobočka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pandemie</li> <li>• konkurence na trhu</li> <li>• krach dodavatelských firem</li> </ul>

### 3.6 Zhodnocení analýzy současného stavu společnosti

Z výše uvedených analýz vyplývá, že společnost má silné postavení na trhu a je konkurenceschopná. Momentálně má firma tři velké příležitosti, které by měla využít. Větší prostory nebo další místo pro uskladnění metráže by významným způsobem ulehčil celé situaci s nedostatkem prostoru. Skladové hospodářství nemá svůj daný

system, a proto by bylo vhodné rozdělit sklad podle druhu materiálu. Dále se zjistilo, že firma má nestabilní úvazky se zaměstnanci a vládne zde špatná komunikace.

Pokud by pokračoval mimořádný stav pandemie, mohlo by to mít zásadní dopad na tento průmysl. Kdy by společnost mohla přijít o své dlouhodobé dodavatele a tím i o část nabídky svého sortimentu.

Hlavními důvody pro inicializování projektu, popsaném v návrhovém řešení, je plné využití kapacity šicí dílny a rozšíření společnosti do další oblasti podnikání.

## **4 Návrh řešení a přínos návrhů řešení**

Předposlední a zároveň stěžejní část práce je samotný návrh projektu pro vytvoření vlastní značky spodního prádla a spuštění e-shopu. V této kapitole je představen projekt, vytvořena identifikační listina, milníky projektu, logický rámec, časová analýza, rizika projektu a stanovené náklady.

### **4.1 Informace o projektu a důvody vzniku**

Společnost Mamtextile, s. r. o. se rozhodla pro rozšíření své působnosti v rámci oboru, ve kterém podnikají. Již z předchozí části práce vyplývá z analýz firmy, že společnost má příležitost využít svou šicí dílnu a snadný přístup k metráži k vytvoření své vlastní značky oblečení a doplňků. S tímto návrhem se přišlo již koncem roku 2020. Původní plán byl vytvořit novou značku a následně otevřít i malý „showroom“. S ohledem na situaci s pandemií se od otevření malého obchodu prozatím ustoupilo. Jelikož v té době musel být tento druh prodejen uzavřen. Společnost se prozatím rozhodla pouze pro internetový prodej svých připravovaných produktů.

Od začátku roku 2021 společnost hledala vhodnější, a hlavně větší, prostory. I vzhledem k výsledkům ze SWOT analýzy se vedení firmy rozhodlo ke stěhování své prodejny a šicí dílny. Stěhování by mělo proběhnout v červnu téhož roku. Tudíž se společnost rozhodla k zahájení projektu až po přestěhování do nových prostorů.

### **4.2 Identifikační listina**

Identifikační listina je první dokument sloužící k lepší a jednodušší orientaci v projektu. Nemá žádnou závaznou formu, obsahuje však informace jako je cíl projektu, jeho účel, časové a nákladové vymezení a členy projektového týmu.



Tabulka 16 Identifikační listina projektu [Zdroj: vlastní zpracování]

<b>Identifikační listina</b>	
Název projektu	Nový e-shop
Cíle projektu	Založení e-shopu s vlastní značkou oblečení
Účel projektu	Pokrytí vložených nákladů a zvýšení zisku firmy. Spokojenost zákazníků s produkty. Propagace společnosti Mamtex ve spojení s novým e-shopem.
Zadavatel projektu	Vedení společnosti
Plánované náklady	120 000 Kč
Plánovaný termín zahájení	7. 7. 2020
Plánovaný termín ukončení	19.11.2021
Místo realizace	Lidická 24, Brno
Vedoucí projektu	Kateřina Hnátová
Projektový tým	Projektový manažer – K. H. Jednatelka – R. Ch. Společník (vedoucí provozu) – M. Ch. Marketing specialista na sociální sítě, copywriting – K. J.

### 4.3 Milníky projektu

Tabulka s milníky projektu slouží k přehlednému zobrazení termínů jednotlivých činností pro členy projektového týmu. Slouží převážně pro lepší orientaci všech účastníků.

Tabulka 17 Milníky projektu [Zdroj: vlastní zpracování]

Milníky projektu	
Milník	Datum
Zahájení projektu	7.7.2021
Sestavení a porada projektového týmu	7.7. 2021
Zadání požadavků na logo jeho vytvoření	13.8.2021
Výběr loga a jeho schválení	17.8.2021
Tvorba stříhů a jejich schválení	15.7.2021
Ušití zkušebních vzorků	22.7.2021
Testování ušitých vzorků	7.10.2021
Vyhodnocení testování vzorků	8.10.2021
Šití otestovaných produktů na sklad	29.10.2021
Focení produktů	15.10.2021
Uzavřené smlouvy s dopravními společnostmi	20.10.2021
Uzavřená smlouva se zprostředkovatelem platební brány	20.10.2021
Nastavení a aktivace Balíkobotu	22.10.2021
Zajištění balicích materiálů	3.11.2021
Plánování marketingové strategie	26.10.2021
Nastavení reklam	2.11.2021
Kontrola a korekce dosavadního stavu	8.11.2021
Založení produktů na e-shop	9.11.2021
Zahájení provozu (spuštění e-shopu)	10.11.2021
Ukončení projektu a jeho zhodnocení	19.11.2021

#### 4.4 Logický rámec

Logický rámec je jedním ze zásadních dokumentů projektu. Dá se považovat za kostru projektu, díky které se v něm celý projektový tým dokáže orientovat. Ideálně má být logický rámec na jednu stranu velikosti A4. Následujícím logickým rámcem je uvedený cíl projektu, záměr i s jednotlivými výstupy a aktivitami potřebné k jeho dosažení. Pro lepší přehlednost je orientován na šířku a rozdělen na dvě strany.

Tabulka 18 Logický rámec projektu [Zdroj: vlastní zpracování]

	<b>POPIS</b>	<b>OBJEKTIVNĚ OVĚŘITELNÉ UKAZATELE</b>	<b>ZPŮSOBY OVĚŘENÍ</b>	<b>PŘEDPOKLADY/RIZIKA</b>
<b>ZÁMĚR</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pokrytí vložených nákladů</li> <li>2. Zvýšení zisku firmy</li> <li>3. Spokojenost zákazníků s produkty</li> <li>4. Propagace společnosti Mamtex ve spojení s novým e-shopem</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pokrytí vynaložených nákladů do 1 roku</li> <li>2. Alespoň o 10 %</li> <li>3. Spokojenost s produkty alespoň 8/10 zákazníků</li> <li>4. Zvýšení návštěvnosti webových stránek Mamtex.cz o 20 %</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interní účetnictví</li> <li>2. Interní účetnictví</li> <li>3. Dotazník spokojenosti</li> <li>4. Google analytics</li> </ol>	-
<b>CÍL</b>	Založení e-shopu s vlastní značkou oblečení	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Dodržení termínu 19.11.2021</li> <li>1.2 Nepřesáhnutí stanoveného rozpočtu 120 000 Kč</li> <li>1.3 80 % spokojených zákazníků</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Funkční webová stránka e-shopu</li> <li>1.2 Interní účetnictví</li> <li>1.3 Dotazník spokojenosti</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Větší využití potenciálu celé společnosti</li> <li>➤ Dobré zhodnocení současného stavu</li> <li>➤ Nedojde k překročení plánovaných nákladů</li> </ul>

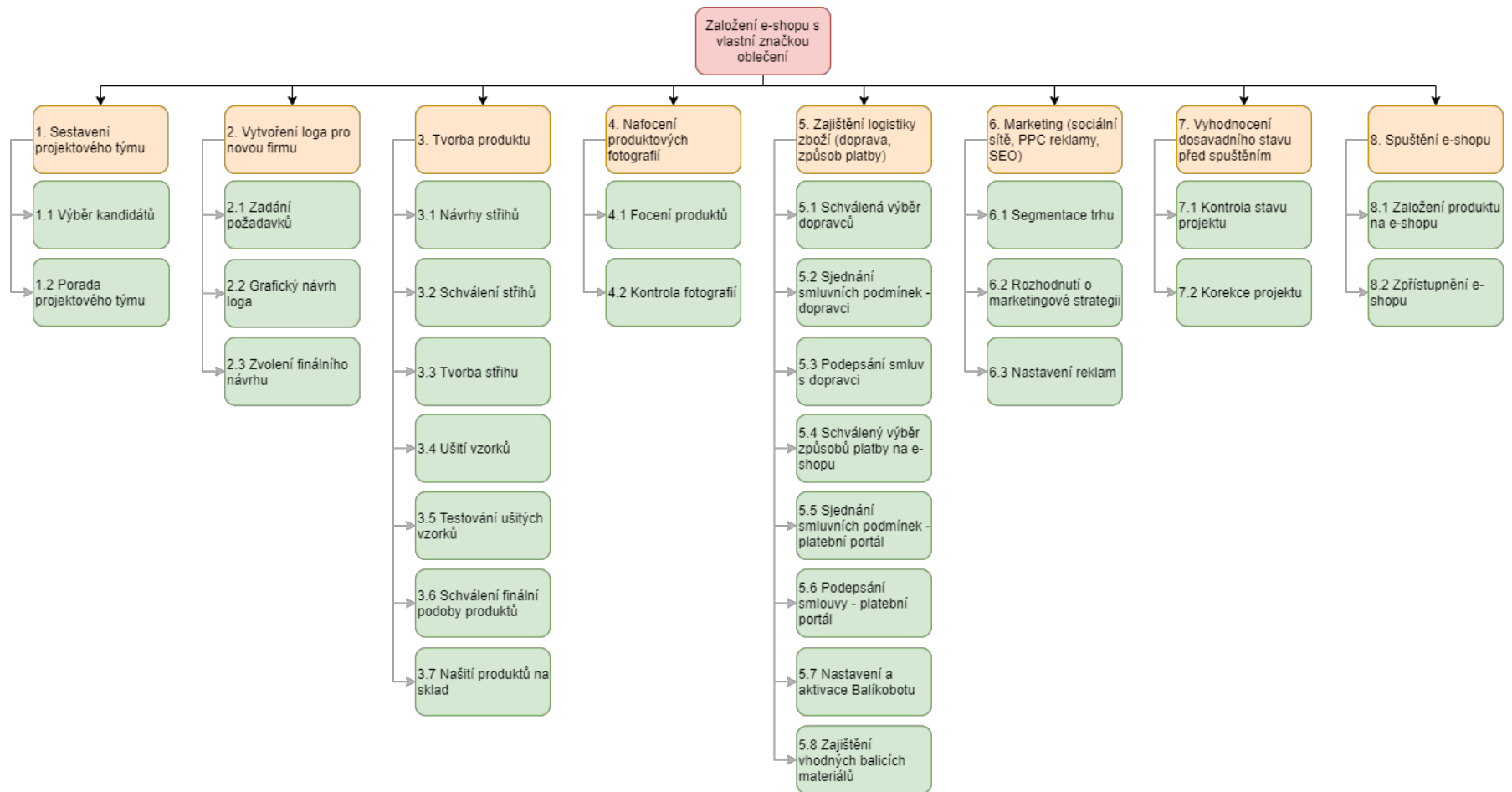
<b>VÝSTUPY</b>	1. Sestavení projektového týmu	1. 4 členové týmu	1. Projektová dokumentace	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Projekt splňuje naplánované termíny a dodržuje se stanovený rozpočet</li> <li>➤ Projektový tým byl řádně seznámen s celým projektem</li> </ul>
	2. Vytvoření loga pro novou firmu	2. Návrhy loga	2. Faktura za služby	
	3. Tvorba produktu	3. Šití produktů a jejich testování	3. Ušité vzorky produktů	
	4. Nafocení produktových fotografií	4. Produktové fotografie	4. Faktura za služby	
	5. Zajištění logistiky zboží (doprava, způsob platby)	5. Pravidelné svozy	5. Smlouva s dopravními společnostmi a zprostředkovatelem platební brány	
	6. Marketing (sociální sítě, PPC reklamy, SEO)	6. Spuštěné reklamy a aktivita na sociálních sítích	6. Internet a sociální sítě	
	7. Vyhodnocení dosavadního stavu před spuštěním	7. Splněné všechny aktivity	7. Projektová dokumentace	
	8. Spuštění e-shopu	8. Zpřístupnění e-shopu zákazníkům	8. Termín spuštění provozu	

KLÍČOVÉ AKTIVITY		Zdroje	Harmonogram	
	1.1 Výběr kandidátů 1.2 Porada projektového týmu 2.1 Zadání požadavků na logo 2.2 Grafický návrh loga 2.3 Zvolení finálního návrhu 3.1 Návrhy střihů 3.2 Schválení střihů 3.3 Tvorba střihu 3.4 Ušití vzorků 3.5 Testování ušitých vzorků 3.6 Schválení finální podoby produktů 3.7 Našití produktů na sklad 4.1 Focení produktů 4.2 Kontrola fotografií 5.1 Schválený výběr dopravců 5.2 Sjednání smluvních podmínek – dopravci 5.3 Podepsání smluv s dopravci 5.4 Schválený výběr způsobů platby na e-shopu (platební portál) 5.5 Sjednání smluvních podmínek – platební portál 5.6 Podepsání smlouvy – platební portál 5.7 Nastavení a aktivace Balíkobotu 5.8 Zajištění vhodných balicích materiálů (obálky, krabice)		1.1 1 md 1.2 3 md 2.1 2 md 2.2 0 md 2.3 2 md 3.1 3 md 3.2 1 md 3.3 2 md 3.4 5 md 3.5 1 md 3.6 1 md 3.7 15 md 4.1 4 md 4.2 1 md 5.1 2 md 5.2 3 md 5.3 1 md 5.4 2 md 5.5 3 md 5.6 1 md 5.7 2 md 5.8 2 md	1.1 1 den 1.2 1 den 2.1 2 dny 2.2 25 dní 2.3 2 den 3.1 3 dny 3.2 1 den 3.3 2 dny 3.4 5 dní 3.5 55 dní 3.6 1 den 3.7 15 dní 4.1 4 dny 4.2 1 den 5.1 2 dny 5.2 5 dní 5.3 1 den 5.4 2 dny 5.5 5 dní 5.6 1 den 5.7 2 dny 5.8 8 dní

	6.1 Segmentace trhu a zaměření cílové skupiny	6.1 2 md	6.1 2 dny	
	6.2 Rozhodnutí o marketingové strategii	6.2 2 md	6.2 2 dny	
	6.3 Nastavení reklam (PPC, sociální sítě)	6.3 3 md	6.3 3 dny	
	7.1 Kontrola stavu projektu	7.1 2 md	7.1 2 dny	
	7.2 Korekce projektu	7.2 2 md	7.2 2 dny	
	8.1 Založení produktu na e-shopu	8.1 1 md	8.1 1 den	
	8.2 Zpřístupnění e-shopu	8.2 1 md	8.2 1 den	
Do projekt neřeší:			<b>PŘEDBĚŽNÉ PODMÍNKY</b>	➤ zadavatel projekt odsouhlasil ➤ dodržení rozpočtu
<ul style="list-style-type: none"> <li>• výběr grafika pro vytvoření loga</li> <li>• výběr fotografa</li> </ul>				

## 4.5 WBS – Work Breakdown Structure

Následující obrázek zobrazuje hierarchickou strukturu, jedná se o rozpad cíle projektu na jednotlivé úrovně. Struktura WBS vychází z logického rámce.



Obrázek 10 Struktura WBS [Zdroj: vlastní zpracování]

## 4.6 RACI matice zodpovědnosti

RACI matice zodpovědnosti představuje konkrétní vymezení kompetencí členů projektového týmu pro jejich jednotlivé činnosti. Více je popsáno v teoretických východiscích práce v kapitole o projektové fázi.

Jednotlivé zkratky členů projektového týmu:

- PM – projektový manažer
- J – jednatelka společnosti
- VP/S – vedoucí provozu/společník
- MS – marketing specialista

Jak bylo již zmíněno v analýze společnosti, jednatelka má na starosti šicí dílnu a společník neboli vedoucí provozu má na starosti e-shop a kamennou prodejnu. Z následující tabulky vyplývá, že velkou většinu úkolů projektu má na starosti právě společník a projektový manažer. Ti se zabývají celým projektem od začátku do konce s tím, že jednatelka je informována o průběhu procesu. Zároveň její hlavní činností je šicí dílna, kde má přebírá odpovědnost za vytvořené produkty.



Tabulka 19 RACI matice zodpovědnosti [Zdroj: vlastní zpracování]

Činnost	PM	J	VP/S	MS
Zahájení projektu	R	C	A	I
Zadání požadavků na logo jeho vytvoření	C	I	A, R	
Výběr loga a jeho schválení	I	C	A, R	
Tvorba střihů a jejich schválení	C	A, R	I	
Ušití zkušebních vzorků	I	A, R	C	
Testování ušitých vzorků	I	A, R	C	
Vyhodnocení testování vzorků	C	A, R	C	
Šití otestovaných produktů na sklad	I	A, R	I	
Focení produktů	C	A	R	I
Sjednávání smluv – dopravní společnosti		A	R	
Sjednání smlouvy – zprostředkovatel platební brány		A	R	
Nastavení a aktivace Balíkobotu	I		A, R	
Zajištění balicích materiálů	C		A, R	
Plánování marketingové strategie	C		A	R
Nastavení reklam	C		A	R
Kontrola a korekce dosavadního stavu projektu	A, R	I	C	
Založení produktů na e-shop	A, R		C	I
Zahájení provozu e-shopu	C	I	A, R	I
Ukončení projektu	R	C	A	I

## 4.7 Časová analýza

V této části je realizována časová analýza projektu z detailnějšího pohledu oproti předchozích kapitolách návrhu řešení. Podrobněji jsou popsány jednotlivé činnosti, které již byly zmíněné v kapitole milníků projektu a jsou přiřazeny i jednotlivé doby trvání.

### 4.7.1 Popis činností

V tabulce č. 20 se nachází jednotlivé činnosti, kde tučně zvýrazněné představují souhrny úkolů, které budou níže popsány.

#### Zahájení projektu

Odhadnutá doba trvání: 1 den

Vedení společnosti zadává projekt, definuje cíl, sestavuje kritéria a potřebné požadavky. Probíhá sestavení projektového týmu.

#### Logo

- zadání požadavků na tvorbu loga a jeho vytvoření
- volba závěrečné verze loga

Odhadnutá doba trvání: 29 dní

Společník vytvoří soupis požadavků na tvorbu loga, které předá externí společnosti. Ta má základní kostru o představě loga. Po jeho vytvoření se vedení společnosti rozhodne pro finální podobu loga.

#### Vytváření produktu

- Návrhy střihů a jejich schválení
- Tvorba střihu
- Ušití zkušebních vzorků
- Testování vzorků
- Schválení finální podoby produktů
- Našití produktů na sklad

Odhadnutá doba trvání: 82 dní

Jednatelka, a zároveň vedoucí šicí dílny, navrhne a vytvoří stříhy, podle kterých poté ušije zkušební vzorky pro nadcházející testování. Po delším zkušebním procesu se schválí závěrečná podoba produktu. Tato verze se našije na sklad, aby byl e-shop připraven na objednávky.

### **Produktové fotografie**

- Focení produktů
- Kontrola fotografií

Odhadnutá doba trvání: 5 dní

Fotograf nafotí na modelce otestované oblečení, jenž je vedením společnosti schválené k prodeji. Po úpravě fotek proběhne kontrola a výběr fotografií vhodných na e-shop i k propagaci podniku.

### **Logistika**

- Schválený výběr dopravců
- Sjednání smluvních podmínek – dopravci
- Podepsání smluv s dopravci
- Schválený výběr způsobů platby na e-shopu (platební portál)
- Sjednání smluvních podmínek – platební portál
- Podepsání smlouvy – platební portál
- Nastavení a aktivace Balíkobotu
- Zajištění vhodných balicích materiálů (obálky, krabice)

Odhadnutá doba trvání: 26 dní

Vedoucí provozu vyjedná s dopravními společnostmi a platební bránou smlouvy. Po podepsání smluv jednatelkou firmy se nastaví v interním systému Balíkobot. Pro odesílání balíčku se zajistí vhodné balicí materiály.

## **Marketing**

- Segmentace trhu a zaměření cílové skupiny
- Rozhodnutí o marketingové strategii
- Nastavení reklam (PPC reklamy, SEO, sociální sítě)

Odhadnutá doba trvání: 7 dní

Marketing specialista zkonzultuje s vedoucím provozu vymezení cílové skupiny a použití vhodné marketingové strategie. Po závěrečném vyhodnocování marketing specialista nastaví reklamy na sociálních sítích, PPC reklamy a SEO.

## **Kontrolování**

- Kontrola stavu projektu
- Korekce projektu

Odhadnutá doba trvání: 7 dní

Vyhodnotí se dosavadní dostupná data a materiály, které jsou k dispozici. Zda se našly chyby, pokud ano, v této fázi se opraví.

## **Spouštění e-shopu**

- Založení produktu na e-shopu
- Zpřístupnění e-shopu
- Ukončení projektu

Odhadnutá doba trvání: 3 dny

Jsou dostupné veškeré podklady, založí se produkty se stanovenými cenami od vedení společnosti. Finální verze projektu je připravená na oficiální spuštění. Plánované ukončení projektu je k 19.11.2021. Celková doba trvání projektu je stanovena na 98 dní. Po ukončení projektu společnosti zhodnotí svou odvedenou práci.

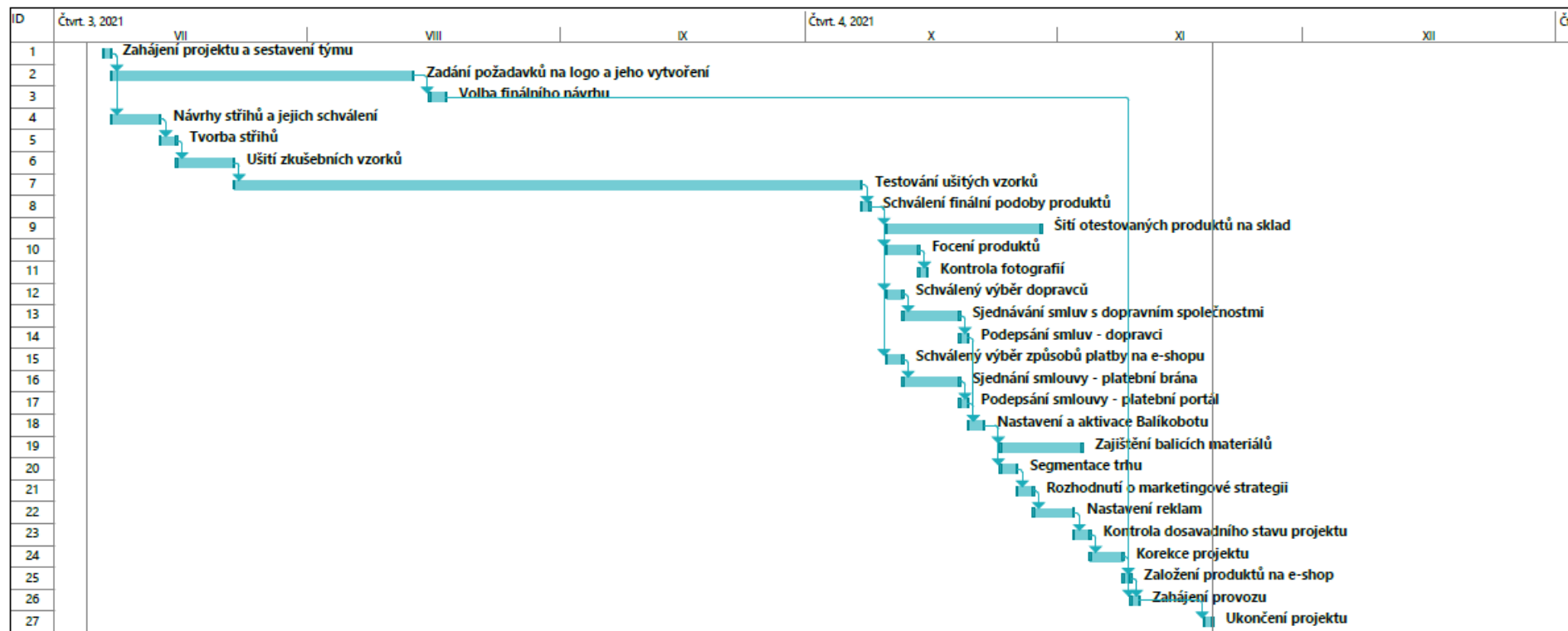
## 4.7.2 Činnosti a doby trvání

V tabulce níže je popsán podrobný harmonogram projektu, kde má každá činnost své označení, předcházející úkon a uvedenou dobu trvání ve dnech. Na základě vložených dat software dopočítal časovou rezervu. Vzhledem k tomu, že na sebe činnosti navazují, nebo jsou na sobě nezávislé, mohou probíhat zároveň, tím pádem mají nulovou časovou rezervu. Zároveň tímto vznikla kritická cesta. Přiřazené délky úkolů, jak vychází z diagramu, jsou delší, než je potřeba k jejich vykonání. Toto časové vymezení slouží jako pomyslná rezerva. Celková realizace projektu je stanovená na 98 dní, která představuje kritickou cestu. Jedná se o součet dob trvání jednotlivých činností za pomoci MS Project Professional, ve kterém byl vytvořen i Ganttův diagram.

Tabulka 20 Činnosti a jejich doby trvání [Zdroj: vlastní zpracování]

ID	Název činnosti	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdce	Celková časová rezerva
1	Zahájení projektu a sestavení týmu	1 den	07.07. 21	07.07. 21	-	0 dní
	<b>Logo</b>	<b>29 dní</b>	<b>08.07.21</b>	<b>17.08.21</b>	-	<b>0 dní</b>
2	Zadání požadavků na logo a jeho vytvoření	27 dní	08.07. 21	13.08. 21	1	0 dní
3	Volba finálního návrhu	2 dny	16.08. 21	17.08. 21	2	0 dní
	<b>Vytváření produktu</b>	<b>82 dní</b>	<b>08.07.21</b>	<b>29.10.21</b>	-	<b>0 dní</b>
4	Návrhy střihů a schválení	4 dny	08.07. 21	13.07. 21	1	0 dní
5	Tvorba střihů	2 dny	14.07. 21	15.07. 21	4	0 dní
6	Ušití zkušebních vzorků	5 dny	16.07. 21	22.07. 21	5	0 dní
7	Testování vzorků	55 dní	23.07. 21	07.10. 21	6	0 dní
8	Schválení finální podoby	1 den	08.10. 21	08.10. 21	7	0 dní
9	Šití produktů na sklad	15 dní	11.10. 21	29.10. 21	8	0 dní
	<b>Produktové fotografie</b>	<b>5 dní</b>	<b>11.10.21</b>	<b>15.10.21</b>	-	<b>0 dní</b>
10	Focení produktů	4 dny	11.10. 21	14.10. 21	8	0 dní
11	Kontrola fotografií	1 den	15.10. 21	15.10. 21	10	0 dní
	<b>Logistika</b>	<b>26 dní</b>	<b>11.10.21</b>	<b>03.11.21</b>	-	<b>0 dní</b>
12	Schválený výběr dopravců	2 dny	11.10. 21	12.10. 21	8	0 dní
13	Sjednávání smluv – dopravní společnosti	5 dní	13.10. 21	19.10. 21	12	0 dní
14	Podepsání smluv – dopravci	1 den	20.10. 21	20.10. 21	13	0 dní
15	Schválený výběr – platební portál	2 dny	11.10. 21	12.10. 21	8	0 dní
16	Sjednání smlouvy – platební brána	5 dní	13.10. 21	19.10. 21	15	0 dní
17	Podepsání smlouvy – platební portál	1 den	20.10. 21	20.10. 21	16	0 dní
18	Nastavení a aktivace Balíkobotu	2 dny	21.10. 21	22.10. 21	14;17	0 dní
19	Nákup balicích materiálů	8 dní	25.10. 21	03.11. 21	18	0 dní
	<b>Marketing</b>	<b>7 dní</b>	<b>25.10.21</b>	<b>02.11.21</b>	-	<b>0 dní</b>
20	Segmentace trhu	2 dny	25.10. 21	26.10. 21	18	0 dní
21	Rozhodnutí o strategii	2 dny	27.10. 21	28.10. 21	20	0 dní
22	Nastavení reklam	3 dny	29.10. 21	02.11. 21	21	0 dní
	<b>Kontrolování</b>	<b>4 dny</b>	<b>03.11.21</b>	<b>8.11.21</b>	-	<b>0 dní</b>
23	Kontrola projektu	2 dny	03.11. 21	04.11. 21	22	0 dní
24	Korekce projektu	2 dny	05.11. 21	08.11. 21	23	0 dní
	<b>Spuštění</b>	<b>3 dny</b>	<b>09.11.21</b>	<b>19.11.21</b>		<b>0 dní</b>
25	Založení produktů	1 den	09.11. 21	09.11. 21	24	0 dní
26	Zahájení provozu	1 den	10.11. 21	10.11. 21	3;25	0 dní
27	Ukončení projektu	1 den	19.11. 21	19.11. 21	26	0 dní

### 4.7.3 Ganttův diagram



Obrázek 11 Ganttův diagram projektu [Zdroj: vlastní zpracování]

## 4.8 Analýza rizik

Je důležité se zaměřit i na negativní události, jež mohou ovlivnit projekt. Bude proto využito metody RIPRAN pomáhající řídit rizika projektu. Za předpokladu je-li k dispozici analýza potřebných vstupů v předchozí analytické části bakalářské práce, bude provedena analýza rizik. Další fáze této kapitoly obsahuje podrobnější identifikaci rizik. V jednotlivých tabulkách pro každou hrozbu se nachází jejich slovní kvantifikace a návrh na opatření. V konečné fázi se vyhodnotí rizika jako celek.

### 4.6.1 Identifikace rizik

#### 1. Nedodržení stanovených termínů

**Scénář:** K nedodržení termínů může dojít na straně realizačního týmu i dodavatele. Pokud dodavatel včas nedodá materiál, zpozdí to celý proces výroby nových produktů. Projektový tým nebude pracovat zodpovědně. Díky jakémukoli nedodržení termínů se prodlouží doba realizace projektu.

#### 2. Špatné provedení

**Scénář:** Jednotlivé činnosti při výrobě produktů na sebe určitým způsobem navazují. Je potřeba řádně promyslet stříhy i výběr samotného materiálu, ze kterého se bude šít. Při nekvalitně odvedené práci se nejen prodlužuje doba trvání samotného projektu, ale vznikají i nadbytečné finanční náklady.

#### 3. Dodavatel dodá nekvalitní metráž

**Scénář:** Během samotné výroby i dopravy může dojít ke znehodnocení metráže. Od vad při pletení, přes skvrny od oleje z pletacích strojů a chybné obarvení až po vzorkové díry<sup>1</sup> na metráži. Materiál tak nebude odpovídat kvalitě, kterou má mít a vizuálně nebude odpovídat první jakosti zboží.

---

<sup>1</sup> Vzorkové díry – jsou běžnou praktikou v pletárnách, které díky těmto výřezům kontrolují kvalitu metráže, např. její gramáž a složení.



#### **4. Nedodržení rozpočtu**

**Scénář:** Přesáhne-li projekt stanovený rozpočet a zvýší se náklady, bude muset vedení společnosti zvážit, zda v realizaci pokračovat. Toto překročení rozpočtu ohrožuje celé dokončení projektu.

#### **5. Dlouhodobá absence člena projektového týmu**

**Scénář:** Dlouhodobá absence člena projektového týmu by měla negativní dopad na celý tým. I v případě náhrady dostatečně kvalifikovaným kolegou může dojít k prodloužení plynulosti projektu.

#### **6. Dodavatel přestane danou metráž vyrábět**

**Scénář:** Vybraní dodavatelé se nesoustředí pouze na stálou nabídku svého sortimentu, ať už se jedná o druh materiálu či vzoru. Ve většině případů se tyto kolekce týkají určitých vzorů, které ve své nabídce mají po jeden rok, případně i více, záleží na zájmu kupujících. Kdyby společnost zařadila do svého stálého sortimentu produkty ušité z limitované edice dodavatele. V budoucnu by to při velkém zájmu mohlo vytvořit firmě komplikace.

#### **7. Špatně zvolený marketing**

**Scénář:** Nevhodné vyhodnocení cílové skupiny zákazníků potencionálně zvýší finanční náklady na placenou propagaci na sociálních sítích i přes PPC reklamy. Při špatném nastavení reklamních kampaní společnost zbytečně přichází o své finanční prostředky.

### **4.6.2 Kvantifikace a návrhy opatření rizik**

Každá jedna tabulka zahrnuje právě jedno riziko.

Tabulka 21 Riziko č. 1 [Zdroj: vlastní zpracování]

<b>Pořadové číslo rizika</b>	1.
<b>Hrozba</b>	Nedodržení stanovených termínů
<b>Scénář</b>	Projekt nebude dokončen ve stanoveném termínu
<b>Pravděpodobnost rizika</b>	Nízká
<b>Dopad</b>	Střední
<b>Velikost rizika</b>	Nízká
<b>Návrh opatření</b>	Pravidelná vzájemná kontrola a komunikace v rámci projektového týmu

Tabulka 22 Riziko č. 2 [Zdroj: vlastní zpracování]

<b>Pořadové číslo rizika</b>	2.
<b>Hrozba</b>	Špatné provedení
<b>Scénář</b>	Nevhodný materiál k výrobě produktů, nekvalitní stříhy
<b>Pravděpodobnost rizika</b>	Nízká
<b>Dopad</b>	Střední
<b>Velikost rizika</b>	Nízká
<b>Návrh opatření</b>	Pravidelné porady projektového týmu, zkoušení ušitých oděvů a zátěžové testování na modelech (dobrovolníci, kteří nosí pravidelně oblečení během dne)

Tabulka 23 Riziko č. 3 [Zdroj: vlastní zpracování]

<b>Pořadové číslo rizika</b>	3.
<b>Hrozba</b>	Dodavatel dodá nekvalitní metráž
<b>Scénář</b>	Materiál nebude odpovídat kvalitě, kterou má mít a vizuálně nebude odpovídat první jakosti zboží
<b>Pravděpodobnost rizika</b>	Střední
<b>Dopad</b>	Vysoká
<b>Velikost rizika</b>	Střední
<b>Návrh opatření</b>	Častá komunikace s dodavatelem a zajištění kontroly při jejich expedici dodávaného materiálu

Tabulka 24 Riziko č. 4 [Zdroj: vlastní zpracování]

<b>Pořadové číslo rizika</b>	4.
<b>Hrozba</b>	Nedodržení rozpočtu
<b>Scénář</b>	Nedostatek financí
<b>Pravděpodobnost rizika</b>	Nízká
<b>Dopad</b>	Střední
<b>Velikost rizika</b>	Nízká
<b>Návrh opatření</b>	Vytvoření finanční rezervy

Tabulka 25 Riziko č. 5 [Zdroj: vlastní zpracování]

<b>Pořadové číslo rizika</b>	5.
<b>Hrozba</b>	Dlouhodobá absence člena projektového týmu
<b>Scénář</b>	Prodloužení realizace projektu
<b>Pravděpodobnost rizika</b>	Nízká
<b>Dopad</b>	Vysoká
<b>Velikost rizika</b>	Střední
<b>Návrh opatření</b>	Náhrada za člena jiným dostatečně kvalifikovaným kolegou

Tabulka 26 Riziko č. 6 [Zdroj: vlastní zpracování]

<b>Pořadové číslo rizika</b>	6.
<b>Hrozba</b>	Dodavatel přestane danou metráž vyrábět
<b>Scénář</b>	Materiál bude pouze součástí kolekce, které je pouze dočasnou limitovanou edicí
<b>Pravděpodobnost rizika</b>	Nízká
<b>Dopad</b>	Vysoká
<b>Velikost rizika</b>	Střední
<b>Návrh opatření</b>	Ujištění jedná-li se o stálý sortiment, zajištění si náhradního dodavatele stejné kvality materiálu

Tabulka 27 Riziko č. 7 [Zdroj: vlastní zpracování]

<b>Pořadové číslo rizika</b>	7.
<b>Hrozba</b>	Špatně zvolený marketing
<b>Scénář</b>	Zbytečně vynaložené finanční prostředky na placenou reklamu na sociálních sítích či PPC reklamy
<b>Pravděpodobnost rizika</b>	Nízká
<b>Dopad</b>	Střední
<b>Velikost rizika</b>	Nízká
<b>Návrh opatření</b>	Konzultace při volení strategie se specialistou na marketing a reklamu

#### 4.6.3 Vyhodnocení rizik

Celkem bylo detekováno 7 rizik, jež se kvantifikovaly a našel se i vhodný návrh na opatření. Provedená analýza prokázala, že je vhodné projekt realizovat, jelikož uvedená rizika neohrožují existenci projektu, budou-li aplikovaná doporučená opatření předcházející vzniku rizik. Při realizaci projektu mohou nastat i další rizika, která bude nutno sledovat a pracovat s nimi. Primárně by se měly sledovat rizika, která by potencionálně mohla zvýšit náklady celého projektu.

#### 4.9 Stanovení nákladů

Následující náklady byly vyčísleny pomocí expertního odhadu. Mzdové náklady jsou řešeny jako bonusové odměny ke standartní mzdě. S čímž souvisí i další mzdové náklady v podobě odvodu zdravotního a sociálního pojištění.

Firma platí standartně měsíční platbu 1 636 Kč za tarif Profi, s ročním závazkem za tuto cenu, firmě Shoptet, a. s. Tato společnost pronajímá hotové technické řešení e-shopů. Potřebuje-li společnost využít i jiné doplňky e-shopového řešení, lze je dokoupit – jednorázově (zaúčtována je pouze jednou), s platbou za měsíc či za rok.

Placená reklama je velice proměnlivou položkou následující kalkulace, jelikož společnost si v jednotlivých nastavování reklam, ať už PPC či na sociálních sítích, nastavuje limit na každou z nich. Toto téma v práci hlouběji rozebráno nebude,

jelikož je až příliš rozsáhlé na podrobnější vysvětlení. Dále dostanou zapláceno externí dodavatelé služeb v podobě grafika, fotografa a modelky.

Tabulka 28 Stanovení nákladů projektu [Zdroj: vlastní zpracování]

Položka	Částka
Mzdové náklady	
Projektový manažer	6 000 Kč
Společník – vedoucí provozu	10 000 Kč
Jednatelka	10 000 Kč
Marketing specialista na sociální síť	5 000 Kč
Náklady na zdravotní a sociální pojištění	10 540 Kč
Ostatní náklady	
Fotograf	6 000 Kč
Modelka	4 000 Kč
Grafik	4 500 Kč
Provoz e-shopu – tarif Profi (na 1 rok)	19 632 Kč (1 636 Kč/měsíc)
Placená propagace (sociální síť) a PPC reklamy	20 000 Kč
Balicí materiály	1 500 Kč
Finanční rezerva	15 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>112 173 Kč</b>

#### 4.10 Přínosy návrhů řešení

Tato kapitola obsahuje identifikační listinu sloužící k základnímu představení celého projektu. Velice důležitou listinou k realizaci projektu je logický rámec. Lze z něj snadno všem zainteresovaným stranám vysvětlit cíl projektu, jeho záměr, konkrétní výstupy a jednotlivé klíčové aktivity. Na základě rozpadu cíle z logického rámce na jednotlivé aktivity se vytváří hierarchická struktura WBS, jedná se o přehlednější vyobrazení.

RACI matice zodpovědnosti přiděluje každé činnosti odpovědného člena projektového týmu. Další velmi důležitou částí je analýza rizik, jejich kvantifikování a navržení opatření, která mají těmto rizikům předcházet. Časový plán byl zhotoven

pomocí Ganttova diagramu. Závěrem byla vypracována tabulka s plánovanými náklady na projekt.

Hlavním přínosem práce je rozplánování celého projektu, který má vzniknout v druhé polovině roku 2021. Pro firmu bude stěžejní vypracovaný plán v MS Project Professional s jednotlivými úkoly a jejich milníky. Firma má k dispozici jednoduchý přehled v podobě Ganttova diagramu. Ve vypracovaném souboru vedení společnosti uvidí, na kolik procent je jaký úkol doposud splněn.

Dalším vedlejším přínosem je, že členové projektového týmu získají nové zkušenosti v oblasti realizace projektu a také se mezi nimi zlepší komunikace.

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo využít teoretických poznatků, znalostí a metod projektového managementu u firmy Mamtextile, s. r. o.

První část práce zahrnovala teorii, která byla oporou pro následné zpracování analýzy současného stavu, a hlavně pro samotný návrh projektu. Teoretická východiska obsahovala poznatky ze základů projektového řízení a jeho nástrojů, vymezení jednotlivých pojmů a metod, které byly v práci využity.

Ve druhé části byla provedena analýza současného stavu společnosti Mamtextile, s. r. o. Zde byla představena samotná společnost a byly zpracovány tři analýzy – SLEPT pro zhodnocení vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí 7S. V poslední řadě SWOT analýza pro identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí i hrozeb.

Návrhová část práce se zabývá samotnou potřebnou projektovou dokumentací pro realizaci. Stěžejními dokumenty projektu je identifikační listina a logický rámec, od kterých se odvíjí další části návrhového řešení. Na základě logického rámce je dále zpracována hierarchická struktura WBS, kde jsou přehledně vyobrazeny jednotlivé aktivity. Pomocí RACI matice zodpovědnosti byly členům projektového týmu přiřazeny role. Časová analýza byla provedena pomocí Ganttova diagramu v programu MS Project Professional. Délka projektu byla stanovena na 98 pracovních dní. Následovala analýza rizik metodou RIPRAN. Jednotlivá rizika se identifikovala, určila se jejich hodnota, následně se navrhlo opatření a určila se nová hodnota rizika.

Na závěr byly vyčísleny celkové náklady ve výši 112 173 Kč, kde je započítána i finanční rezerva projektu. V identifikační listině byl rozpočet stanoven na 120 000 Kč.

Díky provedené analýze SWOT může společnost zpracovat na využití svých silných stránek a zapracování na těch slabých. Pro firmu byl vytvořen návrh projektu společně s projektovou dokumentací pro realizaci daného projektu v následujících měsících. Tato práce může posloužit i jako vzor pro případné další podobné projekty.

## Seznam použité literatury

1. **DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel a LACKO, Branislav.** *Projektový management podle IPMA.* Praha : Expert (Grada), 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
2. **SMOLÍKOVÁ, Lenka.** *Projektové řízení: studijní text pro prezenční a kombinovanou formu studia.* Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2018. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80214-5695-2.
3. **JEŽKOVÁ , Zuzana.** *Projektové řízení:jak zvládnout projekty.* Kuřim : Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 978-80-905297-1-7.
4. **NEWTON, Richard.** *Úspěšný projektový manažer [jak se stát mistrem projektového managementu].* Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2544-4.
5. **DOLEŽAL, Jan.** *Projektový management: komplexně prakticky a podle světových standardů.* Praha : Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
6. **DOLEŽAL, Jan a KRÁTKÝ, Jiří.** *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!* Praha : Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.
7. **ŠTEFÁNEK, Radoslav.** *Projektové řízení pro začátečníky.* Brno : Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.
8. **SVOZILOVÁ, Alena.** *Projektový management.* Praha : Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1501-5.
9. **ŠAJDLEROVÁ, Ivana a KONEČNÝ, Miloslav.** *Projektový management.* Ostrava : VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2008. ISBN 978-80-248-1686-9.
10. **SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan a SVOBODA, Jaroslav.** *Projektový management a potřebné kompetence.* Plzeň : Západočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
11. **NĚMEC, Vladimír.** *Projektový management.* Praha : Grada, 2002. Poradce. ISBN 80-247-0392-0.



12. **SMOLÍKOVÁ, Lenka.** *Řízení projektů ICT.* Přednáška. Brno: VUT, 14.10. 2020.
13. **KŘIVÁNEK, Mirko.** *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům.* Praha : Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0408-6.
14. **KAMPF, Rudolf a MORKUS, Jaroslav.** *Projektový management: studijní opora.* Pardubice : Univerzita Pardubice, 2013. ISBN 978-80-7395-598-4.
15. **HAČKAJLOVÁ, Ludmila, PROSTĚJOVSKÁ, Zita a TOMÁNKOVÁ, Jaroslava.** *Projektová management.* Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013. ISBN 978-80-87839-00-3.
16. **FIALA, Petr.** *Řízení projektů.* Praha : Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1413-0.
17. **DOSKOČIL, Radek.** *Kvantitativní metody: studijní text pro prezenční a kombinovanou formu studia.* Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2011. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-214-4247-4.
18. **KOLČAVOVÁ, Alena.** *Kvantitativní metody v rozhodování: studijní pomůcka pro distanční studium .* Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. 2. vydání. ISBN 80-318-463-X.
19. **HYKŠ, Ondřej.** *Zkušenosti s implementací vybraných požadavků ISO 9001:2015.* In: SlidePlayer [online]. Česká společnost pro jakost [cit. 2021-05-06]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/12500508/>.
20. **coi.cz.** *Pro podnikatele - ČOI.* [online]. [cit. 2021-05-06]. Dostupné z: <https://www.coi.cz/pro-podnikatele/> .
21. **mpo.cz.** *Textilní, oděvní a kožedělný průmysl | MPO.* [online]. [cit. 2021-05-06]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/textilni-odevni-a-kozedelny-prumysl/>.

22. **RATHOUSOVÁ, Karolína.** *Eko průvodce, aneb, Planetu B nemáme.* Praha : Karolína Rathousová, 2019. ISBN 978-80-270-7013-8.

23. **kurzy.cz.** *Ekonomika - Makroekonomika ČR 2021, data, novinky | Kurzy.cz.* [online]. [cit. 2021-05-06]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika>.

## **Seznam grafů**

Graf 1 Vývoj počtu vyřízených objednávek [Zdroj: vlastní zpracování] .....	41
--	----

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Životní cyklus projektu [Zdroj: vlastní zpracování podle (3)].....	14
Obrázek 2 Projektový trojimperativ [Zdroj: vlastní zpracování podle (1)].....	15
Obrázek 3 Způsob čtení logického rámce [Zdroj: (1)] .....	25
Obrázek 4 WBS – Work Breakdown Structure [Zdroj: (1)].....	26
Obrázek 5 Původní logo společnosti [Zdroj: mamtex.cz] .....	36
Obrázek 6 Aktuální logo společnosti [Zdroj: mamtex.cz].....	37
Obrázek 7 Organizační struktura firmy [Zdroj: vlastní zpracování] .....	37
Obrázek 8 Certifikát Oeko-Tex Standard 100 [Zdroj: www.oeko-tex.com].....	39
Obrázek 9 Certifikát GOTS [Zdroj: www.global-standard.org].....	40
Obrázek 10 Struktura WBS [Zdroj: vlastní zpracování] .....	55
Obrázek 11 Ganttův diagram projektu [Zdroj: vlastní zpracování].....	63

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled etap jednotlivých fází PM [Zdroj: vlastní zpracování podle (1)] .....	17
Tabulka 2 Náklady na studie proveditelnosti [vlastní zpracování podle (11)].....	20
Tabulka 3 Identifikační listina [Zdroj: vlastní zpracování podle (3)].....	22
Tabulka 4 Popis řádků a sloupců logického rámce [Zdroj: vlastní zpracování podle (2) a (12)].....	23
Tabulka 5 Struktura logického rámce [Zdroj: vlastní zpracování podle (2)] .....	24
Tabulka 6 První krok metody RIPRAN [Zdroj: vlastní zpracování podle (1)].....	27
Tabulka 7 Druhý krok metody RIPRAN [Zdroj: vlastní zpracování podle (1)].....	27
Tabulka 8 Třetí krok metody RIPRAN [Zdroje: vlastní zpracování podle (1)] .....	28
Tabulka 9 Příklad tabulky milníků projektu [Zdroj: vlastní zpracování podle (8)]	29
Tabulka 10 Příklad Ganttova diagramu [Zdroj: vlastní zpracování podle (8)] .....	30
Tabulka 11 RACI matice [vlastní zpracování podle (2) a (19)] .....	34
Tabulka 12 Přehled legislativních faktorů [Zdroj: vlastní zpracování podle (20) a (21)] .....	38
Tabulka 13 Přehled ukazatelů vybraných makroukazatelů [vlastní zpracování podle (23)] .....	40
Tabulka 14 Vývoj počtu vyřízených objednávek v letech 2015-2020 [Zdroj: vlastní zpracování] .....	41
Tabulka 15 SWOT analýza [Zdroj: vlastní zpracování].....	46
Tabulka 16 Identifikační listina projektu [Zdroj: vlastní zpracování].....	49
Tabulka 17 Milníky projektu [Zdroj: vlastní zpracování] .....	50
Tabulka 18 Logický rámec projektu [Zdroj: vlastní zpracování] .....	51
Tabulka 19 RACI matice zodpovědnosti [Zdroj: vlastní zpracování].....	57
Tabulka 20 Činnosti a jejich doby trvání [Zdroj: vlastní zpracování].....	62
Tabulka 21 Riziko č. 1 [Zdroj: vlastní zpracování].....	66
Tabulka 22 Riziko č. 2 [Zdroj: vlastní zpracování].....	66

Tabulka 23 Riziko č. 3 [Zdroj: vlastní zpracování] .....	66
Tabulka 24 Riziko č. 4 [Zdroj: vlastní zpracování] .....	67
Tabulka 25 Riziko č. 5 [Zdroj: vlastní zpracování] .....	67
Tabulka 26 Riziko č. 6 [Zdroj: vlastní zpracování] .....	67
Tabulka 27 Riziko č. 7 [Zdroj: vlastní zpracování] .....	68
Tabulka 28 Stanovení nákladů projektu [Zdroj: vlastní zpracování] .....	69