



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# NÁVRH PROJEKTU A APLIKACE METODIKY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU V PODNIKU

PROJECT PLANNING AND PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY APPLICATION IN AN ENTREPRISE

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Sam Wahed

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

BRNO 2017

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	<b>Bc. Sam Wahed</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2016/17

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 diplomovou práci s názvem:

## **Návrh projektu a aplikace metodiky projektového managementu v podniku**

### **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 této diplomové práce je v rámci metodiky projektového managementu IPMA analyzovat založení a zahájení provozu modelové společnosti Telco Servis s.r.o. a dospět k závěrům, které lze interpretovat jako odpověď na otázku zahájení nebo ukončení projektu.

### **Základní literární prameny:**

DOLEŽAL, J. a kol. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.  
FIALA, P. Řízení projektů. 2. vyd. VŠE v Praze: Nakladatelství Oeconomica, 2008. 186 s. ISBN 978-80-245-1413-0.

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

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

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-24-1501-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce rozebírá problematiku projektu zahájení činnosti firmy Telco Servis, jejíž náplní je obchodní činnost směřující k navádění internetu na odhlášených pevných telefonních linkách. Představuje rámcovou formální stránku projektového řízení a metody používané v předprojektové fázi. Práce se zaměřuje zejména na klíčové části projektu, jako je rozbor prodejního procesu, časová analýza jednotlivých částí prodejního procesu, popis CRM systému společnosti nebo analýza rizik projektu. V návrhové části se zabývá předpokládanými náklady projektu a splněním nutných podmínek k jeho zahájení.

## **Abstract**

The master's thesis discusses the issue of the project Telco Servis whose focus are business activities aimed at drawing-in the Internet on cancelled fixed telephone lines. It introduces the formal aspect of project management and methods used in the pre-project phase. The work focuses on key parts of the project, such as analysis of the sales process, time analysis of specific parts of the sales process, company CRM description or project risk analysis. In the design part it deals with the estimated costs of the project and the fulfilment of the necessary conditions for its launch.

## **Klíčová slova**

Projekt, projektový management, studie příležitostí, IPMA, telefon, telefonní, internet, CRM, PERT, riziko, analýza rizik, proces, BPMN, WBS, SWOT, Porter, 7S, SLEPT, časová analýza

## **Keywords**

Project, project management, opportunity study, IPMA, phone, telephone, internet, CRM, PERT, risk, risk analysis, process, BPMN, WBS, SWOT, Porter, 7S, SLEPT, time analysis

## **Bibliografická citace**

WAHED, S. Návrh projektu a aplikace metodiky projektového managementu v podniku. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 110 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 23. května 2017

.....

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat Ing. Lence Smolíkové, Ph.D. za vedení této diplomové práce, její rady a připomínky. Poděkování patří také Ing. Radkovi Doskočilovi, Ph.D., MSc, oponentovi diplomové práce.

# OBSAH

ÚVOD	9
1. CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	11
1.1 Popis problému	11
1.2 Cíl diplomové práce	11
1.3 Metody použité při vypracování diplomové práce	11
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
2.1 Projektové řízení	12
2.2 Typy standardizace v projektovém řízení	14
2.2.1 IPMA - International Project Management Association	14
2.2.2 PRINCE2 – PROjects IN Controlled Environments	15
2.2.3 Project Management Body of Knowledge (PMBoK)	16
2.3 Projekt a jeho součásti	17
2.3.1 Definice a základní charakteristika projektu	17
2.3.2 Cíl projektu	20
2.3.3 Trojimperativ projektu	21
2.3.4 Metoda logického rámce	22
2.3.5 Životní cyklus projektu	26
2.4 Strany zainteresované na projektu	27
2.5 Tři fáze projektu dle IPMA	28
2.5.1 Předprojektová fáze	29
2.5.1.1 Studie příležitostí	29
2.5.1.2 Studie proveditelnosti	29
2.5.2 Projektová fáze	30
2.5.2.1 Zahájení projektu	30
2.5.2.2 Plánování projektu	30
2.5.2.3 Průběh projektu a jeho řízení	30
2.5.2.4 Ukončení projektu	31
2.5.3 Poprojektová fáze	31
2.6 Metoda WBS	31
2.7 Metoda PERT	32
2.8 Metody pro analýzu rizik	34
2.9 Ekonomický model	36
3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	39
3.1 SLEPT analýza	39
3.2 Porterova analýza	43
3.3 Analýza 7S	47
3.4 SWOT analýza	50
4. NÁVRHY ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	52
4.1 Popis projektu	52
4.1.1 Požadavky na projekt	54
4.2 Zakládací listina projektu	54
4.2.1 Zainteresované strany	56
4.3 Logický rámec	58
4.4 Prodejní proces	59
4.4.1 Popis prodejního procesu	59
4.4.2 Tvorba procesního modelu	61



4.4.3 Rozbor činností prodejního procesu	62
4.4.4 Ekonomický model prodejního procesu	64
4.4.5 Znázornění prodejního procesu v notaci BPMN	67
4.5 Časová analýza	70
4.5.1 Work Breakdown Structure prodejního procesu	70
4.5.2 Časová analýza činností	72
4.5.3 Síťový graf prodejního procesu	73
4.5.4 Závěr časové analýzy	75
4.6 Analýza rizik projektu	76
4.6.1 Změna v podnikání a riziko	76
4.6.2 Identifikace možných rizik	78
4.6.3 Popis změny	79
4.6.4 Řešení smluvního rizika	81
4.6.5 Stanovení míry rizik	82
4.6.6 Riziková politika projektu	85
4.7 Návrh CRM systému společnosti	85
4.7.1 Technické parametry CRM systému a objednávka	86
4.7.1.1 <i>Informatická koncepce</i>	86
4.7.1.2 <i>Obchodní koncepce</i>	88
4.7.2 Kritéria úspěšnosti a rizika zavedení systému CRM	90
4.7.3 Struktura úkolů a harmonogram zavedení CRM	91
4.7.4 Technické požadavky zavedení systému CRM	92
4.8 Finanční stránka projektu	93
4.8.1 Náklady projektu	93
4.8.2 Potenciální příjmy projektu	97
4.9 Přínos projektu	99
5. ZÁVĚR	101
6. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	103
6.1 Zdroje literárního charakteru	103
6.2 Zdroje neliterárního charakteru	106
SEZNAM ZKRATEK	108
SEZNAM OBRÁZKŮ	109
SEZNAM TABULEK	110

## ÚVOD

Tato diplomová práce zpracovává přípravnou část projektu založení a provozu servisně - obchodní společnosti pracující pro jednoho ze tří mobilních operátorů, zajišťujících v České republice telefonní služby, služby internetu a služby kabelové televize. Společnost O2 Czech Republic a.s. ještě před několika lety patřila do španělské skupiny Telefónica S.A., což je jeden z největších mobilních operátorů na světě [32], dnes je již většinovým vlastníkem firmy investiční společnost PPF a.s.

V České republice se nachází zhruba 2 miliony odhlášených pevných telefonních linek, které byly v minulosti využívány pro poskytování telefonních služeb. Majitelem těchto odhlášených metalických telefonních linek je téměř ve všech případech O2 Czech Republic a.s., ale vzhledem k tomu, že jsou tyto linky zabudované v domech, bytech či kancelářích, nelze je využít jinak, než je nechat tak jak jsou, pro pozdější možné použití. Na odhlášených linkách, které byly před rokem 1989 velmi žádaným produktem, lze dnes zprovoznit nejen hlasové telefonické služby, ale jejich zajímavé využití spočívá především v navedení vysokorychlostního internetu a kabelové televize.

Většina veřejnosti se domnívá, že vysokorychlostní internet nemůže fungovat na tak zastaralém zařízení, jako je pevná metalická linka položená např. před třiceti lety a odhlášená z telefonního provozu ještě někdy v minulém století. Opak je však pravdou, protože tyto linky lze využít pro poskytování vysokorychlostního internetu srovnatelné rychlosti, jako u internetu přenášeného optickými kabely a jejich opětovné zprovoznění, zajištění vysokých rychlostí a stability internetového připojení, je jen otázkou investic, které chce jejich majitel obětovat, aby mohl konkurovat novým technologiím.

Tyto skutečnosti jsou ve světě ICT, konkrétně v prostředí poskytovatelů telekomunikačních služeb, známými pojmy a O2 CZ se snaží tyto odhlášené linky uvést do provozu tam, kde to umožňuje jejich technický stav, a kde je zajímavá rychlost internetu. K těmto účelům O2 CZ provozuje samostatné obchodní skupiny, které se zabývají prodejem produktů a služeb stávajícím a novým zákazníkům společnosti O2 CZ a v jejichž možnostech je i navádění internetu na odhlášených metalických linkách na místech, kde je to pro zákazníka zajímavé nebo kde z technických, či jiných důvodů

nelze použít jiné řešení.

V dnešní době, kdy již existuje možnost připojit se na internetovou síť prakticky kdekoliv, ať již na bezplatnou wifi anebo prostřednictvím placeného internetu se zdá, že fixní metalické linky jsou přežitkem a budoucnost patří jen wifi a mobilnímu internetu. Takový názor však bude nejspíš zastávat veřejnost reprezentovaná koncovými zákazníky, které zajímá jen kolik je to bude stát a jakou rychlostí se mohou připojit.

Obchodní skupiny O2 CZ, které působí jak ve městech, tak na venkově, nabízejí domácnostem a firmám špičkové produkty a služby, o které mají zákazníci většinou zájem tak, aby splnily svůj úkol vyčíslený měsíčním počtem prodaných tarifů a dalších produktů a služeb. Obchodníci nabízejí produkty, které jdou dobře na odbyt a doplňkově, na dotaz nebo když vědí, že je v dané lokalitě malá dostupnost služeb konkurenčních poskytovatelů internetu, se mohou pokusit nabízet i obnovení pevných linek tam, kde je možné technické řešení. Z toho důvodu se zatím nikdo nepokusil zaměřit se navádění internetu na odhlášených pevných linkách – pro mnohé koncové zákazníky je to neznámý pojem a domnívají se, že to není technicky možné. Pokud ano, nemůže to konkurovat jiným typům připojení. Na druhé straně je to i pro obchodníky obtížná cesta, jejíž zvolení by znamenalo přehodnocení přístupu k zákazníkovi, produktu a nabízeným službám.

Za této situace byl navržen model obchodní společnosti Telco Servis s.r.o., která by se po svém založení zaměřila především na navádění internetu na existujících avšak odhlášených pevných metalických linkách a byla by organizována a částečně také řízena, jako jedna z divizí společnosti O2 CZ. Následující stránky pojednávají o smyslu založení a provozu této společnosti a moderním projektovém způsobu její činnosti především v počátcích.

# **1. CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

## **1.1 Popis problému**

Diplomová práce je zaměřená na analýzu projektu založení a prvního roku provozu firmy pracující pro mobilního operátora O2 Czech Republic a.s. Tato analýza činnosti, rozbor hlavního procesu a strategie firmy, je zasazena do projektové metodiky tak, aby v rámci moderního pojetí odpovídala na požadavky, které jsou kladené na podobné činnosti.

## **1.2 Cíl diplomové práce**

Cílem této diplomové práce je v rámci metodiky projektového managementu IPMA analyzovat založení a zahájení provozu modelové společnosti Telco Servis s.r.o. a dospět k závěrům, které lze interpretovat jako odpověď na otázku zahájení nebo ukončení projektu. Kritéria, která přitom bude třeba rozebrat se týkají obecně platných pravidel projektového managementu a jeho strategie, stakeholderů, cílů, možných rizik, organizace, časového harmonogramu plnění plánu, nákladů, řízení změn, reportování, dokumentace, komunikace, zahájení a ukončení.

## **1.3 Metody použité při vypracování diplomové práce**

Při vypracování diplomové práce byla použita obecná metodologie projektového řízení se zaměřením na metodiku IPMA (International Project Management Association) a manažersko-analytické metody.

- ❖ Metoda logického rámce
- ❖ Metodika hodnocení rizik projektu
- ❖ Analýza SWOT, analýza SLEPT a analýza 7S
- ❖ Porterův model pěti konkurenčních sil
- ❖ Metoda WBS
- ❖ Metoda PERT (Program Evaluation and Review Technique)

## **2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

Tato část diplomové práce popisuje metodiku projektového řízení a další analytické metody pro rozhodování v dílčích fázích projektu. Ke zvládnutí problematiky projektového managementu se diplomová práce orientuje zejména na základě znalostí získaných v předmětech týkajících se projektového managementu, kvantitativních metod pro manažerské rozhodování, risk managementu, ale i jiných předmětů. Literární zdroje, ze kterých teoretická část čerpá, jsou zejména Projektový management podle IPMA, autorů Jan Doležal, Pavel Máchal, Branislav Lacko a kolektiv [3], Projektový management, autorky Alena Svozilová [23], Projektové řízení autora Petra Fialy [7], Řízení projektů autora Milton D. Rosenau, Jr. [20] a Základy metody projektového řízení PRINCE2 autora Colin Bentley [1].

### **2.1 Projektové řízení**

Projektové řízení (Project Management) je moderní způsob plánování a realizace složitých, obvykle jednorázových akcí, které je třeba uskutečnit v požadovaném termínu s plánovanými náklady tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů (Ježková, 2013, s. 14). Naproti tomu se autor Petr Fiala staví k definici projektového řízení jako k souboru modelů, metod, postupů, nástrojů a technik pro plánování a řízení realizace složitých projektů (Fiala, 2004, s.13). Jan Doležal, který je hlavním autorem publikace Projektový management podle IPMA uvádí, že projektové řízení, se jako moderní disciplína managementu zrodila po II. světové válce byť řada akcí, které proběhly dávno předtím, měla projektový charakter. Příkladem projektů minulosti mohou být monumentální stavby – pyramidy, chrámy, vodojemy, ale i vojenská tažení nebo obchodní výpravy.

To, co odlišuje projektové řízení od běžných aktivit, je dle Doležala vymezení projektu ve zdrojích a v čase. Současná podoba tržní společnosti je velmi rychlá a dynamická, a pokud firmy chtějí obstát na trhu mezi sebou, musí ke své činnosti přistupovat velmi agilně a neustále se přizpůsobovat měnícím se podmínkám (Doležal, 2012, s.22).

Tržní hospodářství je, jak se zdá, jediným ekonomickým zřízením posledních několika století, které je schopné dlouhodobě dosahovat růstu a jevem současnosti není jen prázdné konstatování, že se nacházíme v informační éře, kde jsou pro firmy důležitější informace a komunikace, více než samotné výrobní zařízení a zdroje. Firmy, které nemají k výrobním zařízením přístup, si je mohou pronajmout anebo je dokonce nepotřebují, protože si mohou výrobky nechat zhotovit a přivézt z jiné části světa, kde je vyrobí a dopraví s nižšími náklady, než by to firmy dokázaly na domácí půdě. Případně si mohou služby nechat *outsourcovat* – realizovat jinou společností, která jim danou službu ve stejné kvalitě poskytne bez ohledu na vzdálenost a jediným faktorem, který bude muset být vyřešený je, jak se na službě projeví časový posun.

V prostředí globalizace, kde se hlavním jazykem stala angličtina, se prosadily společnosti, které již od svého vzniku vsadily na mezinárodní aspekt své činnosti, jako na hlavní strategii na své cestě mezi firemní elitu. K tomu, aby společnosti mohly vzdáleně řídit své pobočky a provozy, potřebují moderní nástroje managementu, a proto je dnes prakticky každý krok v nadnárodních společnostech rozhodován ve velkém kolektivu odpovědných osob. Prakticky každá činnost je nejdříve velmi důkladně a exaktně prostudována a poté vyzkoušena nanečisto v testovacím provozu.

Svozilová uvádí, že mezi výhody projektového managementu můžeme počítat následující:

- Ke všem aktivitám souvisejícím přímo s projektem jsou přiřazeny *role* a *odpovědnost*, které mohou být vykonávány bez ohledu na konkrétní obsazení projektu různými lidmi.
- Je jasně definován časový a nákladový rámec realizace projektu.
- Realizační zdroje projektu jsou přidělené na dobu trvání projektu a poté jsou uvolněny pro jiné projekty nebo jsou spotřebovány, což je z hlediska využití těchto zdrojů flexibilní a efektivní.
- Podmínky jsou nastavené tak, aby umožňovaly sledování skutečného průběhu projektu a porovnávat ho s plánovaným průběhem projektu. V průběhu projektu je možné rozlišit a efektivně upravovat odchylky proti plánu.
- Způsob rozdělení odpovědnosti za řízení projektu a pravidla eskalování problémů

umožňují řízení bez zbytečných průtahů a dohledu ze strany zákazníka/sponzora projektu.

- Principy řízení přispívají k získání souhlasu o naplnění nebo překročení plánovaného cíle projektu.
- Systémový přístup k řízení projektu generuje množství informací, které jsou použitelné pro realizaci dalších projektů (Svozilová, 2011, s. 21).

Projektové řízení má dle autorky Svozilové i negativní stránky, které mohou být pro řešitele výzvou. Jejich řešení záleží na zkušenostech, připravenosti a talentu. Mezi tyto problematické stránky projektového řízení patří např.:

- Komplexní rozsah projektů a zařazení projektů do hierarchie projektů, které jsou součástí komplexního programu těchto projektů.
- Specifické požadavky zákazníka projektu, které se často objevují až v průběhu realizace projektu.
- Organizační a personální změny ve společnosti, které často nastávají až v průběhu změny projektu.
- Množství potenciálních rizik projektu a vnější vlivy, které se nedají předvídat.
- Neustálý vědecko-technologický vývoj a z něj vyplývající změny v technologiích.
- Plánování a oceňování investic a výstupů předcházející vlastní realizaci.

## **2.2 Typy standardizace v projektovém řízení**

### **2.2.1 IPMA - International Project Management Association**

Na předchozích stranách bylo uvedeno, že stěžejním zdrojem pro vypracování této části diplomové práce je Projektový management podle IPMA, který je zaměřený na popis jednoho ze standardů projektového managementu stanoveného profesní organizací International Project Management Association. Tento standard není zaměřený na přesnou podobu definovaných procesů a jejich konkrétní použití, ale na schopnosti a dovednosti projektových manažerů a členů týmů jejich okolí (Doležal, 2012, s. 26). IPMA je standard, který se používá zejména v Evropě a jinými slovy představuje řadu doporučených postupů, které jsou vnímány jako *Best practice* [30].

Z pohledu manažera projektu má IPMA několik stupňů, kterými označuje stupeň certifikace osoby, takže je možné získat certifikát od IPMA Level D – Certified Project Management Associate (nejnižší), IPMA Level C – Certified Project Manager, IPMA Level B – Certified Senior Project Manager až po IPMA Level A – Certified Projects Director (nejvyšší).

### **2.2.2 PRINCE2 – Projects IN Controlled Environments**

Jedná se o britský standard, který je spravován společností APM Group Ltd. (Doležal, 2012, s. 25), avšak ochranná známka PRINCE2 je vlastnictvím společnosti AXELOS (Bentley, 2010, s.7). Metodologie může být použita na jakémkoliv typu projektu a může být použita i společně s jinými specializovanými modely (inženýrské, stavební, IT vývojové modely). Bentley uvádí, že metoda jasně určuje odpovědnosti za různé typy projektů, včetně všech úrovní zapojeného managementu a také na všech těchto úrovních umožňuje komunikaci a řízení. Jinými slovy projektoví manažeři, kteří jsou certifikováni v PRINCE2 mají velmi jasno ve všech projektových kompetencích a komunikace je u nich na prvním místě.

Metodika předpokládá vypracování obchodního případu (Business Case) a jeho realizovatelnost. Tuto skutečnost je třeba ověřit ještě předtím, než dojde k samotné realizaci projektu. Projektové řízení je zaměřené procesně a také na kvalitu. Kontrola realizace procesu může být tak důkladná, že může dojít i k časovým prodlevám z důvodu nedostatku kontrolních článků, přes které musí projít některá rozhodnutí. V projektu je každému zřejmé, co se od něj očekává a jaké jsou jeho kompetence.

Metodika zohledňuje 7 principů, 7 témat a 7 procesů [30]. Metodika se dále nezabývá měkkými dovednostmi, mezi které lze počítat i jednání s lidmi, což může být u manažerů certifikovaných v této metodice nevýhoda.

Certifikáty PRINCE2 jsou rozdělené dle toho, pro kterou pracovní pozici jsou určeny, na (Doležal, 2016, s. 33):



- PRINCE2 Foundation - absolvent může pracovat jako člen projektového týmu. Jeho absolvování je podmínkou pro získání stupně Practitioner (uchazeč může také být certifikován dle ICB nebo PM BoK).

- PRINCE2 Practitioner - je již určený pro manažery projektů nebo pro další klíčové osoby zapojené do projektu (členové řídicích výborů, garanti pracovních balíků). Při zkoušce kandidát řeší případovou studii.

- PRINCE2 Agile - je určený pro účastníky agilních projektů a k jeho získání je nutný stupeň Practitioner. Zkouška má charakter otázek k dané případové studii. Některé projekty se vyznačují vysokou mírou neurčitosti (vývoje nových technologií, produktů nebo i jiných výsledků nehmotné povahy). V těchto projektech, kde chybí data pro spolehlivé odhady a výpočty, může chybět kontext projektu nebo je projekt ovlivněn velkým množstvím změn. Je tedy těžké sestavit plán projektu. Pro takové případy je vhodné iterativní nebo též agilní projektové řízení. Nejznámější je v tomto směru metodika Scrum (Doležal, 2016, s. 150).

- PRINCE2 Professional - jedná se o nadstavbu nad stupeň Practitioner. V tomto případě kandidát neskládá test ze znalostí, ale jedná se o třídní assessment centrum (Elman, 2004, s. 33), kde jsou kromě znalostí metodiky PRINCE2 sledovány také schopnosti týmové práce, komunikace apod.

### **2.2.3 Project Management Body of Knowledge (PM BoK)**

Tento standard je spravován organizací Project Management Institute (PMI), což je profesní sdružení firem a projektových manažerů (Doležal, 2012, s. 24). PMI má více než 265000 aktivních členů z více než 170 zemí. PM BoK je metodika, která vznikla v USA v 70. letech, na základě armádních standardů, které poté přešly do průmyslových praktik. PM BoK definuje 5 hlavních rodin procesů, 9 oblastí znalostí, samostatné procesy a jejich vzájemné vazby. Všechny procesy, které se skládají z procesních kroků a činností mají definované parametry – vstupy, výstupy a nástroje transformace (úkony,

metody a techniky). Dle PM BoK jsou procesy rozdělené na inicializační, plánovací a prováděcí a dále na kontrolní a vyhodnocovací [30]. Tento standard je obvykle zavedený ve společnostech, které mají sídlo v USA.

## **2.3 Projekt a jeho součásti**

### **2.3.1 Definice a základní charakteristika projektu**

Ježková [9] uvádí: Národní standard kompetencí projektového řízení charakterizuje projekt jako „Jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces, realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky“.

Tato definice je příliš složitá na to, aby se s ní dalo pracovat, nicméně autorka dále rozebírá i atributy projektu, mezi které řadí (Ježková, 2013, s.18):

- jedinečnost procesu v cíli a postupu jeho dosažení
- vymezenost časem, rozpočtem a zdroji
- složitost a komplexnost projektu
- řízení projektovým týmem
- rizikovost

Naproti tomu Fiala považuje projekt za výsledek materiální a nemateriální povahy, založený na strategickém plánu, navržený, organizovaný a realizovaný pod řízením někoho, v zájmu vlastníka nebo zadavatele (Fiala, 2004, s. 12). Autor dále uvádí, že projekt je aktivita omezená v čase, realizovaná pouze jedenkrát bez opakování, s mnoha charakteristickými prvky, ke kterým patří:

- Výsledek musí sloužit užívání po celou dobu přesně stanovanou zadavatelem projektu.
- Úspěch projektu při jeho zahájení není zřejmý.
- Trvání projektu je časově omezeno.
- Projekt je uskutečňován mimo běžnou podnikatelskou rutinu.
- Zdroje realizace projektu jsou omezené.

- Projekt může mít jen jeden výsledek.

Dle Fialy je dále projekt prostorově a časově ohraničený soubor technologicky a organizačně souvisejících činností, jehož účelem je dosažení stanoveného cíle při zadaném čase, zdrojích, nákladech a kvalitě.

Podle Svozilové [23] je potom projekt jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- specifický cíl, jenž má být realizací splněn;
- definováno datum začátku a datum konce;
- stanoven rámeček pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci;

Dále uvádí, že: „Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo výsledku“ (Svozilová, 2011, s. 22).

Dle Miliona Rosenaua jsou projekty jedinečné úkoly, které vznikají, když je třeba něco udělat (Rosenau, 2000, s.8). Jedinečnost je tedy jedním z rozhodujících faktorů, které odlišují projekt od jiných činností. Dalším aspektem projektu je skutečnost, že projekt je činnost realizovaná ve spolupráci s lidmi během nějakého časového období. Proces tvorby programového kódu vytvářeného jednotlivcem dle této definice není projektem, ale činností. Projektem se však stává, pokud je k termínu dodání funkční aplikace přičteno množství multilaterálních konzultací s lidmi zainteresovanými na vytvoření této aplikace.

Dle Doležala, jak uvádí ve své knize Projektový management, je potom odpověď na otázku, co je to projekt, nejednoznačná. V činnosti architekta nebo ve stavebnictví, je projekt běžně používaným výrazem. Tato činnost však nemá s projektovým managementem nic společného. S výrazem projekt je možné se setkat i v dalších oborech. Tato použití však mají společný základ a jsou ekvivalentem označení *návrh*, anglicky *design*.

Pod výrazem návrh, si však lze představit (Doležal, 2016, s.17):

- specifikaci funkčních parametrů
- technické řešení
- výběr použité technologie
- technickou dokumentaci (výkresy, výpočty atp.)

Což není vymezení projektu ve smyslu moderního projektového řízení.

Doležal dále dle IPMA standardu ICB v3.1 uvádí: „Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces, realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů), v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“

Dle stejného autora je dle definice PMI PM BoK verze 5: „Projekt je dočasné úsilí podniknuté pro vytvoření jedinečného produktu, služby a výsledku.“

Návrh, tedy design, je určitě součástí činností, které souvisejí s projektem. V tomto stavu se dá projekt pojmenovat jako zastřešení návrhu všemi prvky, které jsou potřeba k jeho vytvoření. Tím se myslí především organizační, koordinační, řídicí a další činnosti. Na projekt bývá dosti odlišný pohled, dle různě zúčastněných stran a dle toho jak tyto zúčastněné osoby projekt vnímají, zdůrazňují jeho různé aspekty. V případě, že je použita jiná analogie, lze projekt považovat za změnu ze stavu A do stavu B (Doležal, 2016, s. 17).

Otázkou je, kdy řídit některou z aktuálních činností jako projekt. Může se jednat o manažerské rozhodování, pracovní úkol vyžadující skupinové řešení, projekt nebo program. V případě, že dojde k rozhodnutí o řízení projektu, bude zapotřebí jiný postup, než při běžném liniovém managementu.

V případě, že akci, o které panuje názor, že je projektového charakteru, bude rozhodnuto realizovat s pomocí jiného přístupu, nelze dopředu odhadnout, jestli bude

provedena správně a s určitou mírou pravděpodobnosti úspěchu. Je tedy dobré rozpoznat, jestli je vhodné tuto aktivitu řídit jako projekt. K tomuto rozhodování slouží projektová kritéria (Doležal, 2016, s.19):

- jedinečnost cíle (není to rutinně opakovaná akce - může se lišit i v lokalitě či lidech);
- vymezenost (omezení časové, rozpočtové, omezené zdroje, legislativní omezení);
- potřeba uskutečnění týmem osob - projektovým týmem (různé profese, obory);
- komplexnost a složitost (projekt nepředstavuje jednoduché řešení);
- vyšší než běžné riziko (daná aktivita není běžná a jak čas, tak i zdroje ji omezují v působení, je tedy pravděpodobné, že vše nebude fungovat podle plánu);

Výše uvedené vymezení v sobě zahrnuje předchozí poznatky a definuje základní kritéria rozeznání projektu v prostředí řízení aktivit, které nejsou běžné. Definice slouží k tomu, aby nebyla realizovaná jako projekt, prostřednictvím prostředků projektového řízení, aktivita, kterou lze vyřešit běžným manažerským rozhodováním nebo jako technickou záležitostí.

### **2.3.2 Cíl projektu**

Cílem projektu (*objective*) je poskytnout zainteresovaným stranám přidanou hodnotu. Strategie projektu přitom obsahuje pohled z vyšší úrovně na to, jakým způsobem lze dosáhnout záměrů projektu (*goals*). Cílem projektu je vytvořit odsouhlasené koncové výsledky, zejména výstupy, v požadovaném časovém rámci, za daného rozpočtu a v rámci přijatelných parametrů rizika (Doležal, 2012, s.58).

Specifický a měřitelný cíl projektu (*objective*) je vytvořený souborem cílových podmínek a parametrů, kterých manažeři projektu musí dosáhnout proto, aby poskytli zainteresovaným stranám možnost v návaznosti na dokončený projekt, získat očekávaný přínos.

**Přípravná fáze projektu** dle Doležala [3] zahrnuje vytvoření plánů projektu a vyhotovení studie proveditelnosti. Je třeba také vyhodnotit, zda je vhodné investovat

čas, úsilí a prostředky do tohoto projektu nebo zvolit jinou cestu, případně jiný projekt. Nutným předpokladem rozběhnutí projektu je, jestli je zajištěna podpora ze strany zadavatele projekt skutečně realizovat.

Pokud je *investice do projektu schválena*, musí *vlastník projektu* vytvořit *zakládací listinu projektu (project charter)*. Tato listina vymezuje rozsah projektu (rámeček), cíle projektu a jeho výstupy (dodávky), rozpočet, časový rámeček, kontrolní body a členy týmů projektu.

Mnohé zdroje uvádějí, že cíl projektu musí být SMART. Touto zkratkou se myslí (Ježková, 2013, s.50):

- **S** – specific – specifikovaný: Je jasné, čeho chce projekt dosáhnout a je možné to přesně popsat?
- **M** – measurable – měřitelný: Jaké indikátory ukážou, že projekt dosáhl určitých cílů? Jakým způsobem budou vyhodnocovány průběžné výsledky?
- **A** – agreed – akceptovaný: Je cíl projektu přijatelný pro všechny zúčastněné a dotčené strany? Lze ho přijmout s ohledem na platné zákony, normy a předpisy?
- **R** – realistic – realistický: Je možné dosáhnout cíle projektu za stávajících podmínek, s dostupnými zdroji a v tom personálním složení, které je k dispozici? Je zřejmé, jak v projektu postupovat s ohledem na dosažení cíle?
- **T** – timed – termínovaný: Jsou časové termíny projektu stanovené?
- **I** – integrated – integrovaný: Navazuje projekt na výstupy souvisejících projektů? Souvisí cíl projektu s dosažením vyšších cílů? Tento bod se někdy přidává k předcházejícím (Doležal, 2012, s. 66).

### 2.3.3 Trojimperativ projektu

Pokud se u projektu hovoří o cílech, hovoří se zároveň o jeho trojimperativu. V tomto případě se totiž počítá se třemi základními pojmy – výsledky, čas a zdroje (Doležal, 2012, s. 66). Trojimperativ projektu je potom vyvážením těchto tří stránek.



Obrázek č.1: Trojimperativ projektu (Zdroj: Doležal, 2012)

Do rohů trojúhelníku se mohou dosadit tyto veličiny:

- výsledky
- čas
- zdroje (náklady)

Tyto stránky projektu jsou provázané, a pokud dojde ke změně jedné z nich, ovlivní to zbývající dvě stránky. Trojimperativ bývá zobrazen jako trojúhelník a vyznačený cíl představuje místo, nacházející se uvnitř tohoto trojúhelníku.

### 2.3.4 Metoda logického rámce

Logical framework method je velmi rozšířená metoda, která byla vyvinuta společností Fry Consultants roce 1970 (Doležal, 2016, s.83) a poté co zobecněla, ji EU používá jako návrhy projektů v rámci programů statutárních fondů (Smolíková, 2014). Metoda slouží jako pomůcka a podpora při sestavování projektu. Tato metoda se používá pro svou jednoduchost, stručnost, jednoznačnost a především jednotnost vymezení ze všech projektů.

Základním principem této metody je požadavek rozlišení výsledků v hierarchii zodpovědnosti ve třech primárních úrovních:

- ❖ Výstupy – výsledky (produkty, služby), které se musí dodat vlastníkovi projektu. Je třeba o nich uvažovat jako o výsledku, za který je zodpovědný projektový tým.
- ❖ Cíl – je to požadovaný stav na konci projektu. Za tento stav nese zodpovědnost manažer projektu.
- ❖ Přínosy – jedná se o skutečný důvod realizace projektu (dosažení cíle je podmíněno dosažením přínosů). Za soulad mezi cílem a přínosy je zodpovědný vlastník projektu (sponzor).

První sloupec nazývaný také Strom cílů (Smolíková, 2014) by měl obsahovat pro každý řádek alespoň dva nezávislé ukazatele, které musí být měřitelné (Doležal, 2016, s. 86). V prvním řádku tabulky logického rámce jsou uvedené **PŘÍNOSY-ZÁMĚR** zdůvodňující příčinu provádění projektu a jsou odpovědí na otázku, proč je žádoucí dosáhnout změny, která je uvedena níže. Může se jednat o námět, který není přímo dosažitelný např. zvýšení konkurenceschopnosti nebo finanční situace a k tomuto stavu projekt nějakým způsobem směřuje. V případě přínosů se jedná o popis všech očekávání, která je třeba naplnit v rámci realizace projektu (Doležal, 2016, s. 85). V tomto případě lze uvádět finanční požadavky nebo parametry ekonomického charakteru.

Na druhém řádku se uvádí **CÍL** projektu, který popisuje zaměření projektu, tedy odpověď na otázku: Co chceme dosáhnout? Jaký je požadovaný stav výstupu v čase ukončení projektu. Jakou je třeba dovednost nebo způsobilost (technologie), kterou má daná firma získat, aby mohla dodat projekt v tom stavu, jaký je požadován.

**KONKRÉTNÍ VÝSTUPY** projektu popisují, co přesně, bude ve výstupu projektu dodáno. Jinými slovy, co je třeba projektem realizovat, aby bylo možno dodat požadovaný výsledek. Co je třeba, aby projektový tým konkrétně realizoval. **VÝSTUPY PROJEKTU** upřesňují, jakým způsobem se má dosáhnout požadované změny anebo co je třeba udělat, aby se dosáhlo výše uvedené změny. Co se bude konkrétně fyzicky realizovat.



Na posledním řádku tabulky logického rámce jsou uvedeny **KLÍČOVÉ ČINNOSTI**, což jsou hlavní skupiny činností, které mají rozhodující vliv na realizaci konkrétních výstupů. Tyto činnosti je třeba vykonat, aby mohlo být dosaženo výše uvedených výstupů. Ke každému výstupu se uvádějí 2 - 4 činnosti projektu, které vedou k jejich dosažení. Všechny tyto činnosti musí mít připravenou vazbu na výstupy daného projektu.

Přínosy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	nevyplňuje se
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za kterých Cíl skutečně přispěje a bude v souladu s Přínosy
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za kterých Klíčové činnosti skutečně povedou k Výstupům
Klíčové činnosti	Zdroje (peníze, lidé...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady, za kterých Výstupy skutečně povedou k Cíli
Zde některé společnosti uvádějí, co nebude v projektu řešeno			Případné předběžné podmínky

Tabulka č.1: Metoda logického rámce (Zdroj: Doležal, 2016)

Sloupec **OBJEKTIVNĚ OVĚŘITELNÉ UKAZATELE OOU** na příslušném řádku druhého sloupce, uvádí měřitelné ukazatele, jejichž existence zaručuje, že bude dosaženo cíle a výstupů (Doležal, 2016, s. 85). Pro každý bod by měly existovat dva ukazatele, které by měly být nezávislé a měřitelné. Tyto ukazatele vyjadřují odpověď na otázky: co, kolik, kdy, pro koho, kde. Tyto ukazatele vytvářejí základ pro měření efektivity a účelnosti projektu a měří se ve fyzických nebo peněžních jednotkách (počet nových pracovních míst, počet nových provozoven). Ukazatele cíle se uvádějí s okamžitým účinkem, které projekt přinesl (zkrácení časů dodávky, pokles výrobních nákladů).

Sloupec **ZPŮSOB OVĚŘENÍ** uvádí, jak budou ukazatele zjištěny, která osoba je zodpovědná za jejich ověření, jaké náklady a čas ověření vyžaduje, kdy bude ukazatel ověřen a jakým způsobem bude zaznamenán.

Poslední sloupec **PŘEPOKLADY A RIZIKA** uvádí předpoklady, ze kterých se vycházelo při sestavování jednotlivých skutečností a které podmiňují realizaci projektu. Dále se uvádějí významné skutečnosti, které mohou ohrozit projekt a které je potřeba mít na zřeteli při návrhu a realizaci projektu (Smolíková, 2014). Tento sloupec odpovídá na otázku, co se předpokládá o vnějších faktorech, na které projekt nemá vliv, ale mohou ovlivnit jeho realizaci.

Vazby a předpoklady v tabulce logického rámce jsou dvě:

1. vertikální vazba – představuje logickou souvislost jednotlivých řádků logického rámce. Probíhá odspodu nahoru a má tento význam:

KLÍČOVÉ ČINNOSTI→KONKRÉTNÍ VÝSTUPY→CÍL→ZÁMĚR

Provedou-li se klíčové činnosti, výsledkem jsou konkrétní výstupy, s jejichž pomocí se uplatní požadovaná změna, a tak se dosáhne cíle, který je jedním z faktorů dosažení celkového záměru.

2. horizontální vazba – má stejný význam pro všechny řádky logického rámce:

POPIS (ZÁMĚR, CÍL, VÝSTUPY)→OBJEKTIVNĚ OVĚŘITELNÉ UKAZATELE  
→ZPŮSOB OVĚŘENÍ→PŘEDPOKLADY A RIZIKA

Splní-li se body uvedené v daném řádku např. prostřednictvím ukazatelů, které se ověří předepsaným způsobem, tak se vzhledem k platnosti předpokladů a při zabezpečení rizik splní vyšší úroveň.

### 2.3.5 Životní cyklus projektu

Projekt a jeho řízení lze vymezit z časového hlediska a z hlediska charakteru prováděných činností. Tato hlediska vytvářejí několik fází řízení, které vcelku tvoří životní cyklus řízení projektu (Doležal, 2016, s. 54).

Fáze řízení lze potom popsat jako:

- předprojektová fáze (teoretické úvahy o projektu, plánování, ověřování, mapování zdrojů)
- projekt (zahájení, plánování, realizace, ukončení)
- poprojektová fáze (vyhodnocení, provoz, realizace přínosů)

Projekt musí nějak vzniknout, na základě nějakého zadání, předběžné objednávky, plánu apod. Po ukončení projektu je vhodné provést zpětné vyhodnocení projektu nezávislým týmem. Jak fáze před zahájením projektu, tak fáze vyhodnocení po ukončení projektu, nejsou přímou součástí řešení, jedná se možnost na základě interních postupů v dané organizaci.

Standard PM BoK od PMI nepopisuje předprojektovou a poprojektovou fázi, ale věnuje se přímo fázi zahájení projektu – *project initiation*. V tomto procesu jsou nicméně zahrnuty vstupy, které vznikají před fází zahájení projektu. Naproti tomu metodika PRINCE2 začíná životní cyklus projektu plánováním zahajovací fáze, kde se jedná o jistou formu předprojektové fáze.

Z hlediska časového je třeba upozornit na dosti časté opomíjení časového faktoru právě v předprojektové a dále v zahajovací, plánovací a v poprojektové fázi. Všechny tyto fáze jsou z hlediska realizace projektu velmi důležité, bývají však často naprosto zanedbávané. Naproti tomu bývá podporována fáze realizační, která je náročná a obsahuje velký počet činností.

Zde popsané fáze řízení projektu je možné realizovat nezávisle na sobě v určitých časových rozestupech, protože se tyto fáze vzájemně nepřekrývají. Je tedy možné

realizovat fázi plánovací a fázi realizační zahájit až po prodlevě, která může trvat několik měsíců, ale i několik let.

Okamžiky přechodu mezi jednotlivými fázemi projektu jsou vhodným bodem ke kontrole jeho smyslu, na základě které lze buď přistoupit k další etapě nebo projekt z formálních či jiných důvodů pozastavit. Určité modely řízení projektů používají takové *stage-gate* (bránové) modely, jejichž jinou formu používá i PRINCE2 jako svůj standard. V rámci takového modelu se řízení projektu a jeho realizace rozdělují do jasně oddělených sekvenčních celků, na jejichž hranicích dochází k přehodnocení projektu a k rozhodování, zda pokračovat, projekt přeplánovat anebo v tom místě projekt zastavit.

Pro takové rozdělení i menších částí projektu se používá označení *milníky* (milestones). Jedná se o jasně definovanou časovou událost projektu, při které se měří rozpracovanost produktů (Doležal, 2016, s. 57). Milník dále představuje bod zpětné kontroly, přijetí rozhodnutí nebo zpětné přejímky. Při prvním plánování projektu se obvykle pracuje s milníky, podrobnější pohled na jednotlivé fáze projektu je vypracován až poté.

## **2.4 Strany zainteresované na projektu**

Zainteresovanou stranou v systému PPP (projekt, program, portfolio) jsou všichni lidé, kteří se nějakým způsobem účastní na projektu, či se v jeho rámci pohybují. Anglický výraz, který odpovídá významu výrazu zainteresovaná strana je *stakeholder*. *Stakeholder je jednotlivec nebo skupina lidí, kteří mají společné zájmy v projektu nebo v dané aktivitě* (Elman, 2004, s. 537). Zainteresovaná strana, byť by se jednalo pouze o účastníka bez přímé možnosti zasahovat do řízení projektu, také může projekt ovlivnit (Doležal, 2016, s. 38). Další stakeholderi jako jsou dodavatelé, uživatelé a zákazníci mohou být ovlivněni i výsledky projektu. Z této definice vyplývá, že každý, kdo může ovlivnit úspěšnost projektu, by měl být označen jako zainteresovaná strana – stakeholder. Stejně tak by měly být označeny i subjekty, které jsou dotčeny výsledkem projektu bez možnosti jeho ovlivnění. Skupiny stakeholderů obvykle reprezentuje konkrétní osoba, kterou lze v projektu pojmenovat.

Ze zástupců skupin stakeholderů nesou takové pojmenování např.:

- zadavatel projektu - tato osoba má zájem projekt realizovat, docílit požadovaného efektu;
- uživatel projektu - jsou to osoby, které budou pracovat s výsledky/výstupy projektu v jeho provozní fázi;
- vlastník projektu (sponzor) – osoba s pravomocí k rozhodování o nejdůležitějších parametrech projektu, vlastník je zodpovědný za výsledek projektu;

## **2.5 Tři fáze projektu dle IPMA**

Projekt lze z časového hlediska a podle charakteru prováděných činností rozdělit na několik fází řízení projektu. Tyto fáze tvoří jako celek cyklus řízení projektu (Doležal, 2012, s. 167). Tyto fáze řízení projektu lze velmi stručně rozdělit na:

- předprojektovou fázi (definiční)
- projekt (zahájení, příprava, realizace, ukončení)
- poprojektovou fázi (vyhodnocení, provoz)

Výše uvedené rozlišení je pouze obecné a existuje množství používaných definic fází projektu, které jsou odlišné dle oboru nebo zaměření. Projekty zavedení informačního systému mají jiné vymezení než strojírenské nebo stavební projekty výrobního charakteru. Tyto projekty jsou vzájemně velmi odlišné, což potvrzuje jejich jedinečnost. Pokud je tedy tendence popsat fáze projektu velmi podrobně, výsledkem je rovnou harmonogram daného projektu.

Popis projektu v obecné rovině prostřednictvím jeho fází je smysluplný z hlediska zavedení standardu pro tvorbu dalších projektů a pro srovnávání. Umožňuje to vytvořit pravidla, nástroje a procesy, které budou na daný model aplikovány. Takový model se potom nazývá životní cyklus projektu.

## **2.5.1 Předprojektová fáze**

Účelem této fáze je prozkoumat projekt jako příležitost a zvážit realizovatelnost jeho záměru. Součástí této fáze jsou různé studie a analýzy. Tato fáze obsahuje dva základní typy analýz, kterými jsou *studie příležitostí* a *studie proveditelnosti*.

### **2.5.1.1 Studie příležitostí**

Analýza studie příležitostí (Opportunity Study) má za úkol odpovědět na otázky týkající se vhodnosti okamžiku pro daný projekt. Analýza musí vzít do úvahy vícekritériální situaci ve firmě i na trhu a vyhodnotit prognózy vývoje. Jejím závěrem by mělo být vyjádření se ve smyslu projekt zahájit nebo nerealizovat. V případě doporučení projekt zahájit, by měla obsahovat podrobnější popis projektu. Studie by měla obsahovat: cíl, námět záměru projektu, analýzu podnětů, analýzu příležitostí, analýzu hrozeb a nutných reakcí na ně, analýzu problémů, základní koncepci a obsah záměru, odhad pravděpodobnosti úspěchu záměru, základní předpoklady, popis významných rizik, závěrečné doporučení zda projekt zahájit nebo od něj upustit.

### **2.5.1.2 Studie proveditelnosti**

V případě, že předchozí analýza doporučí realizaci projektu, měla by studie proveditelnosti (Feasibility Study) popsat nejvhodnější způsob realizace projektu a upřesnit jeho obsah, plánovaný termín zahájení a ukončení, odhad celkových nákladů a odhad požadavků na zdroje. Studie by měla obsahovat: cíl, zopakování závěrů studie příležitosti, popis základního motivu projektu a obsah, upřesnění cílů projektu, analýzu stávajícího stavu, analýzu podmínek pro realizaci projektu, popis prostředí projektu, organizaci a návrh řízení projektu, technické řešení, odhad délky projektu, odhad celkových nákladů na projekt, odhad nejdůležitějších zdrojů, návrh milníků, finanční analýzu, ekonomickou analýzu, rozbor základních rizik, návaznost na další projekty, analýzu kritických faktorů úspěchu, explicitní podmínky a předpoklady pro úspěch, doporučení pro projektové fáze (Doležal, 2012, s. 171).

## **2.5.2 Projektová fáze**

### ***2.5.2.1 Zahájení projektu***

Projekt je nutné v určitém okamžiku zahájit. K zahájení může dojít až poté, co je rozhodnuto projekt realizovat, tedy ve fázi předprojektové. Dle předprojektové fáze je také třeba ověřit a upřesnit cíl projektu, požadavky na výsledek projektu, personální obsazení, odpovědnosti atd. Tyto náležitosti jsou předmětem zpracování *zakládací (identifikační) listiny projektu (project charter)*, která se stává primárním dokumentem řešícím technicko-organizační údaje týkající se projektu.

### ***2.5.2.2 Plánování projektu***

Tato etapa může nastat poté, co je jmenován tým a zadání úkolu, který je třeba na projektu realizovat, reprezentované zakládací listinou. Tento tým ihned po svém jmenování podrobně vymezí rozsah své činnosti např. formou WBS (Work Breakdown Structure) a tabulky dimenzí. Dále vytváří plán řízení projektu, který musí být schválen a poté se stává jakýmsi standardem (baseline) projektu.

### ***2.5.2.3 Průběh projektu a jeho řízení***

Začátek samotné realizace projektu je možný např. na *kick-off meetingu*, což je schůzka důležitých stakeholderů. Zde se rekapituluje plán řízení projektu, časový plán projektu, dojde k představení zástupců jednotlivých stran a je ohlášeno zahájení skutečné realizace projektu. Tato schůzka může mít i charakter slavnostní události.

Během samotné realizace je třeba hlavně sledovat průběh činností a dosažení výsledků s časovým harmonogramem. Při zjištění změn oproti plánu je třeba vykonat korekční opatření a opravit i plán projektu (baseline).

#### **2.5.2.4 Ukončení projektu**

V této fázi projektový tým zpracovává závěrečnou zprávu o projektu, ve které jsou soustředěné poznatky z projektu a možná doporučení pro další činnosti. Projekt je poté zhodnocen projektovým týmem, dochází k jeho uzavření - rozpuštění týmu a ukončení všech procesů vztahujících se k projektu.

#### **2.5.3 Poprojektová fáze**

Uzavřený projekt je možné zhodnotit a porovnat pro získání poznatků. Tento postup je směřován k nalezení možných chyb a získání poučení pro příští projekty. Při zhodnocení je např. zpětně posouzena kvalita dodavatelů. Zhodnocení v poprojektové fázi provádí jiná skupina, než realizační tým projektu (Doležal, 2012, s. 173).

### **2.6 Metoda WBS**

Work Breakdown Structure je častým a důležitým přístupem k strukturalizaci projektu na jednotlivé dodávané výsledky, produkty a podprodukty (Doležal, 2016, s. 126). Jedná se o velmi efektivní způsob, jak projekt komplexně popsat. Jednotlivé prvky WBS jsou označovány jako *dodávky* – jedinečné produkty, schopnosti nebo služby, které musí být vyprodukovány za účelem dokončení procesu nebo projektu.

Obvyklým způsobem znázornění struktury projektu je dekompozice – rozpad. Postup tohoto rozpadu probíhá většinou odshora dolů, od hlavních výstupů a výsledků, přes dílčí výstupy a komponenty, až k pracovním balíkům (dodávkám). Aby byla výsledná struktura přehledná, je možné ji členit na:

- výstupy projektu
- životní cyklus produktu (koncept, návrh, produkt do distribuce)
- funkční oblasti liniové organizační struktury
- místa výkonu prací

WBS má paralelu v procesním řízení, kde je proces jinými slovy definován jako: *Soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více vstupů a tvoří výstup, který má pro*



*zákazníka hodnotu* (Videcká, 2014, s. 5). Proces se skládá z činností a kroků, které lze rozebrat podobně jako strukturu projektu – ten lze také popsat prostřednictvím procesů.

## 2.7 Metoda PERT

Pro časový rozbor projektu nebo jeho částí lze použít např. metodu CPM nebo metodu PERT. Metoda PERT – Program Evaluation and Review Technique (Doležal, 2012, s. 183) se liší od metody CPM především ve stanovení nebo odhadu tří dob trvání činností, tedy doby minimální (varianty optimistické), doby maximální (varianty pesimistické) a doby střední (varianta normální).

Je určeno, že odhad očekávané doby trvání činnosti (střední doba trvání činnosti) se stanoví dle vztahu:

$$y_{ij} = \frac{a_{ij} + 4m_{ij} + b_{ij}}{6} \quad (1.1)$$

Rozptyl, tedy disperze, se vypočítá dle vztahu:

$$\sigma^2 = \frac{(a_{ij} + b_{ij})^2}{36} \quad (1.2)$$

Směrodatná odchylka se potom stanoví dle vztahu:

$$\sigma = \frac{b_{ij} - a_{ij}}{\sqrt{36}} \quad (1.3)$$

$a_{ij}$  v tabulce činností označené jako: min. (minimální odhad doby trvání činnosti)

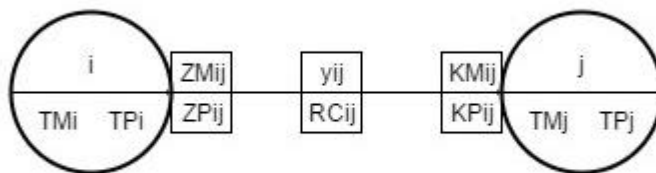
$m_{ij}$  v tabulce činností označené jako: real. (realistický odhad doby trvání činnosti)

$b_{ij}$  v tabulce činností označené jako: max. (maximální odhad doby trvání činnosti)

$y_{ij}$  v tabulce činností označené jako: SD (střední doba trvání činnosti)

$\sigma^2$  v tabulce činností označené jako: Roz. (rozptyl)

Časový graf projektu nebo jednotlivých analyzovaných činností je potom možné sestavit pomocí pásové analýzy, s přečíslováním uzlů a s propočty charakteristik  $ZM_{ij}$  (nejdříve možné zahájení činnosti),  $KM_{ij}$  (nejdříve možné ukončení činnosti),  $KP_{ij}$  (nejpozději přípustné ukončení činnosti),  $ZP_{ij}$  (nejpozději přípustné zahájení činnosti),  $TM_i$  (nejdříve možný termín uzlu),  $TP_j$  (nejdříve přípustný termín uzlu) a s výpočtem celkové časové rezervy  $RC_{ij}$ .



Obrázek č. 2: Popis orientované úsečky síťového grafu (Zdroj: Doskočil, 2011, zpracování: vlastní)

Výpočet nejdříve možných termínů ( $ZM_{ij}$ ,  $KM_{ij}$  a  $TM_j$ ) se provede od počátečního ke koncovému uzlu grafu tímto způsobem (Doskočil, 2011, s. 110):

- Do uzlu 1 se dosadí hodnota  $TM_1 = 0$
- Nalezne se nejbližší uzel, ke kterému se dá dospět ve směru orientace hran a vypočte se  $KM_{1j} = 0 + y_{1j}$ . Hodnoty se zapíší do krajních bodů orientovaných úseček (1, j). Tyto vypočtené hodnoty jsou zároveň  $TM_j$  koncových uzlů jednotlivých činností (1, j), a proto se hodnoty zapíší i na místo  $TM_j$ .
- Při určování  $TM_j$  dalších uzlů v tomto síťovém grafu, se za  $TM_j$  dosadí maximální hodnota z vypočítaných  $KM_{ij}$ .
- Opakováním tohoto postupu u každého uzlu se dospěje až do do posledního uzlu síťového grafu. Poslední hodnota  $TM_n$  je nejkratším možným postupem dokončení modelovaného projektu nebo některé z jeho částí (procesu).

Výpočet nejpozději přípustných termínů ( $ZP_{ij}$ ,  $KP_{ij}$  a  $TP_j$ ) se poté provede směrem od posledního k počátečnímu uzlu grafu následovně:

- Do posledního uzlu se dosadí hodnota  $TP_n = TM_n$

- Naleznou se nejbližší uzly, ke kterým se dá dospět proti směru orientace hran jedinou cestou a vypočítá se  $ZP_{in} = TP_n - y_{in}$ . Hodnoty se zapíší k počátkům orientovaných úseček (i, n). Takto vypočítané hodnoty jsou zároveň  $TP_i$  počátečních uzlů činností (i, n), proto se dosadí v uzlu doprava, pokud se k nim nedá dostat jinou cestou.
- Při výpočtu  $TP_i$  dalších uzlů sítě, ke kterým vede proti směru orientace více hran, se dosadí za  $TP_i$  minimální hodnota vypočtená z více  $ZP_{ij}$ .
- Opakováním tohoto postupu u každého uzlu se dospěje až do prvního uzlu síťového grafu. Pokud se první hodnota  $TP_1$  rovná nule, výpočet byl správný.

## 2.8 Metody pro analýzu rizik

Většina závěrečných prací volí pro analýzu rizik metodu **RIPRAN (Risk Project Analysis)**, která je, jak uvádí Doležal ve své knize Projektový management podle IPMA možná, avšak nikoliv nezbytně nutná pro účely zjištění smyslu zahájení nebo ukončení projektu v předprojektové fázi (Doležal, 2012, s. 90).

Existuje více možností pro analýzu rizik jakéhokoliv projektu, které lze vybrat dle zaměření projektu. Mezi tyto možnosti patří např. Studie ohrožení a provozuschopnosti **HAZOP (Hazard and Operability Studies)**, která je typem strukturalizovaného brainstormingu, kdy jsou potenciální rizika systematicky zkoumána vybranou skupinou a poté jsou definována. Metoda HAZOP je flexibilní a může být použita u všech typů projektů v jakékoliv fázi vývoje (Merna, 2007, s. 44).

Merna a Al-Thani dále ve své knize popisují další možnosti, mezi které patří i metoda Kritické analýzy možných vad a jejich příčin **FMECA (Failure Modes and Effects Criticality Analysis)**, která aplikuje induktivní postup, za který se zaručuje jediný analytik s důkladnými znalostmi systému. Analýzou prochází každá komponenta systému a je popsán každý způsob selhání. Tato metoda využívá váženého počtu bodů pro identifikaci míst v projektu, s největší mírou rizika selhání. Metoda FMECA se často používá pro audit hardwaru a zařízení firem.

Všeobecně je rozšířená i metoda **Delphi**, kde se jedná o způsob písemné komunikace mezi externími odborníky, se kterými je obtížné se setkat pro přímý rozhovor (Korecký, 2011, s. 216). Cílem této metody je získat názor těchto odborníků na rizika projektu v následujících fázích managementu rizik a jejich pohled na možnosti řešení.

V případě projektu obchodní firmy, jakou je i Telco Servis (TS), kdy dochází k neustále se měnícím podmínkám a dopředu nelze zcela přesně odhadnout příjem ani výdaje, se může jevit jako vhodnější metoda **Analýzy předpokladů a omezení**, které se týká následující rozbor. Jak uvádí Korecký a Trkovský ve své knize Management rizik projektů: „Není neobvyklé, že předpoklady, s nimiž projektový tým pracuje, jsou nepřesné, nestabilní nebo měnící se v čase, někdy i zcela nereálné“ (Korecký, 2011, s.220).

Předpoklady projektu je možné definovat v případě, že projektu předcházela studie proveditelnosti, kde jsou často hodnoceny různé varianty nebo scénáře projektu, s cílem zjištění jeho proveditelnosti nebo efektivnosti.

Mezi oblasti, které je třeba u metody Analýzy předpokladů a omezení prověřit patří:

- účel projektu a oblast cílů (výsledky, čas, náklady);
- schopnosti zákazníků plnit své závazky (platby, informace a také spolupráce na zakázce);
- schopnosti dodavatelů plnit požadavky na ně kladené (služby, termíny, dodávky);
- vlastní kapacita a schopnosti;
- organizační zajištění projektu, včetně volby vhodného procesního řízení pro daný typ projektu;
- externí prostředí – legislativní podmínky a omezení, dále ekonomický vývoj a inflace;
- vývoj technologií majících vztah k projektu nebo produktu a jeho výrobě;
- dalšími předpoklady, které je třeba splnit jsou např. termíny, milníky projektu, náklady, úspornost při dosažení projektu apod.

Rozhodujícím závěrem analýzy je zjištění odpovědi na otázku jestli má projekt smysl a

je rentabilní.

Dle zkušeností manažerů lze říci, že nenaplnění některého z předpokladů, je pro projekt závažným ohrožením (Korecký, 2011, s. 221). U firem, které aktivně řídí rizika svých projektů jsou případy nenaplnění zařazeny na seznam rizik a do databáze projektových znalostí. Pokud jsou úzká místa takto popsána a evidována, lze je následně nalézt a potvrdit ještě před spuštěním projektu.

Mimo předpokladů tato metoda dále pracuje s omezeními, za kterých se projekt realizuje. Mezi omezení nejčastěji patří čas (termíny), náklady a dostupnost zdrojů. Je třeba pamatovat i na omezení týkající se produktu (služby) a jeho parametrů.

Mezi omezení u externích projektů patří zejména:

- požadavky zákazníků na provedení zakázky
- požadavky zákazníka na termíny
- dostupnost a kvalita interních kapacit v podniku a u dodavatelů
- požadavky na ziskovost projektu

Mezi další metody zjištění rizik, patří např. Brainstorming, Analýza kořenových (prvotních) příčin, Analýza příčin a důsledků (Ishikawův diagram), metoda Pre-Mortem, strukturované rozhovory, kontrolní seznamy, metoda pro identifikaci a analýzu poruch a nebezpečí (Korecký, 2011, s. 211 - 227).

## **2.9 Ekonomický model**

Ekonomie není zcela exaktní vědou, avšak snaží se o exaktní poznání ekonomických zákonitostí prostřednictvím exaktních nástrojů. Těmito nástroji mohou být prostředky matematické algebry, analýzy nebo diskrétní matematiky, jinými mohou být třeba statistika nebo kvantitativní metody. V pracovním nebo i osobním životě se někdy stává, že vznikne složitá situace s několika kritérii rozhodování a je třeba ji řešit – zvolit způsob, jak tuto situaci překonat nebo vybrat z více možností odpovědí na vzniklou situaci.

Jelikož v projektu nelze riskovat, zejména v tak důležitých otázkách, jako je rozhodování o tom, jestli daný projekt zahájit nebo o tom, jaká mohou být rizika činností při zahájení projektu, je pravděpodobné, že projektový manažer bude muset použít některé z ekonomických výpočtů tak, aby mohl minimalizovat riziko špatného rozhodnutí.

K ekonomickým výpočtům lze přistupovat jako k ekonomickému modelu. Tento model se sestaví za předpokladu (Luňáček, 2006, s. 8):

- ❖ U subjektů se respektují jen některé činnosti a okolnosti, ostatní okolnosti jsou stálé (zásada *ceteris paribus*).
- ❖ Bude zásadně rozlišeno, zda jsou zdroje rozmístěny způsobem odpovídajícím skutečnosti (pozitivní přístup) nebo tak, jak by měly být rozmístěny (normativní přístup).

Popis ekonomického modelu je možné uskutečnit:

- ❖ Slovně s uvedením číselných údajů v textu;
- ❖ Tabulkami;
- ❖ Grafem s komentářem;
- ❖ Matematickými výrazy – rovnicemi;

K popisu se potom nejčastěji používají rovnice:

- ❖ lineární
- ❖ logistické křivky
- ❖ exponenciální rovnice
- ❖ parabolické rovnice

Nejjednodušším typem jsou lineární algebraické rovnice, mající základní tvar (Luňáček, 2006, s. 10):

$$y = ax + b \quad (1.4)$$

V tomto modelu jsou  $a$  a  $b$  konstanty a  $x$  a  $y$  proměnné. K lineární algebraické rovnici v základním tvaru lze doplnit: *Existuje řada typů závislostí, z nichž nejvýznamnější je závislost funkční. Matematickým modelem funkční závislosti je pojem funkce* (Mezník, 2008, s. 43). Funkce  $f$  je definována jako předpis, který každému prvku  $x \in X$  přiřazuje jediný prvek  $y \in Y$ . Tento vztah se zapisuje:

$$y = f(x) \quad (1.5)$$

Předpis  $f$  lze zadat různými (korektními a jednoznačnými) způsoby. Nejčastěji výrazem, ale i slovní formulací, tabulkou, graficky apod. Inženýrský pohled na funkci  $f$  lze spojit s představou zařízení, které přijímá na vstupu hodnoty  $x$  a na výstupu vydává hodnoty  $y = f(x)$ , přesněji řečeno pro každé  $x$  vydává jediné  $y$  (Mezník, 2008, s. 45).

Funkci více proměnných již nelze vyjádřit tak jednoduše, jako tomu je u lineární algebraické rovnice v základním tvaru (Rektorys, 1995, s. 391). Funkce:

$$z = h(f(x, y), g(x, y)) \quad (1.6)$$

se nazývá *složená funkce*, skládající se z funkcí:

$$u = f(x, y), v = g(x, y), z = h(u, v) \quad (1.7)$$

Funkce  $u, v$  jsou definovány na některé množině  $M$ , funkce  $z$  na některé množině  $N$  a požaduje se, aby pro každý bod  $[x, y] \in M$  platilo  $[u, v] \in N$ . Je-li tedy znám bod  $[x, y] \in M$ , je možné vypočítat dle předpisů pro  $u, v$  funkční hodnoty a dle předpisu pro  $z$  i funkční hodnoty této složené funkce. Podobně lze definovat složené funkce v případě funkcí více proměnných.

### 3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část diplomové práce se zabývá analýzou projektu z pohledu analyticko-manažerských metod. Metody SLEPT, Porterova analýza konkurenčního prostředí, metoda 7S a metoda SWOT mají za cíl rozebrat analyzovaný projekt z několika úhlů, aby bylo možno z výsledků tohoto rozboru vybrat další postup, prostřednictvím kterého má být dosaženo cíle.

#### 3.1 SLEPT analýza

Prostřednictvím SLEPT metody proběhne analýza zahájení činnosti firmy Telco Servis s.r.o. v externím prostředí. Metoda SLEPT bude nejdříve teoreticky představena a poté budou blíže rozebrány jednotlivé faktory, jejichž iniciály tvoří jméno metody: Social - společenské faktory, Legal - legislativní oblast, Economic – ekonomický pohled, Policy – politické vlivy, Technology – vliv technologií. Metoda je prostředkem, který zpřístupňuje pohled vlivu dopadů změn na projekt, v citovaných oblastech.

**Společenské faktory projektu:** Na předpokládaný zájem nebo nezájem o služby nabízené firmou Telco Servis s.r.o. má významný vliv společenská situace osob, resp. domácností, kterým se firma chystá své služby nabízet. Nemusí se přitom jednat jen o domácnosti, ale i o firmy sídlící v prostorách určených pro firmy nebo v obytných budovách, lze ovšem předpokládat, že domácnosti budou představovat, hlavně kvůli svému počtu a svým potřebám komunikace, v tomto projektu významnější kupní sílu než firmy. Podnikatelé se často stahují do větších měst a tam si pronajímají kanceláře, které mají mnohdy internet zahrnutý do paušálních služeb a ani nemají vliv na změnu dodavatele, cenu nebo rychlost internetu.

Pokud má být analyzován společenský faktor tohoto projektu, je třeba se zaměřit na značku, tedy *Brand*, která stojí za službami, které chce Telco Servis nabízet. Pověst prosperující firmy měla již původní společnost SPT Telecom a.s. Jednalo se o společnost, která měla ve své době v České republice monopol na pevné telefonní linky



a na těchto linkách byl ještě před vstupem španělské Telefónica S.A. naváděn internet, který tehdy nesl název vysokorychlostní. Naproti tomu německý Eurotel byl od počátku svého podnikání v ČR, tedy od konce devadesátých let, považován za záruku kvality, která byla vyvážena vyššími cenami než u konkurence. Tyto společnosti zahrnula Telefónica S.A. do své firmy Telefónica Czech Republic a.s. a dál ve velkém měřítku nabízela ve své době možná i nejlepší telekomunikační služby v ČR.

Zákazníci se přitom dělili na ty, kteří k firmě chtěli přejít nebo na ty, které si firma z nějakého důvodu zneprátelila anebo měli špatnou zkušenost s fakturami, či s chováním jejích pracovníků.

Všichni zákazníci, kteří však u firmy, která byla dražší než její jediní konkurenti Vodafone a T-Mobile, zůstávali, měli společné jedno a to vysoké ocenění značky Telefónica, jako záruky kvality služeb a servisu. Pokud je možné tato tvrzení mírně nadnést, lze říci, že množství lidí nepřešlo ke konkurenci, byť byla levnější, především proto, že Telefónica pro ně představovala v neposlední řadě i příslušnost k prestižní značce.

**Právní hledisko projektu:** Ačkoliv se může zdát, že právní hledisko zasahuje v tomto projektu především do samotné podnikatelské činnosti firmy při jejím založení, provozu, účetní evidenci, či odvodech daní či jiných plateb státu, právní hledisko je v samotné hlavní činnosti – sjednávání internetového připojení na odhlášených pevných telefonních linkách, jednou z hlavních omezujících podmínek úspěšné činnosti.

Právní hledisko by mohlo být v tomto případě rozdělené na dva směry. První směr právního zaměření je skutečnost, že firma k obchodním nabídkám, které bude předkládat svým potenciálním zákazníkům, nájemcům či majitelům prostor, kde existuje zabudovaná nepoužívaná pevná linka, potřebuje přístup k zákazníkovi. Při takovém rozsahu činnosti, jaký Telco Servis plánuje, nelze počítat s jiným kontaktem než s adresou, na které byla v minulosti vedená pevná linka. Výpis z databáze s těmito adresami může poskytnout např. O2 CZ, majitel těchto linek. Z právního hlediska je sice možné vhodit zákazníkovi do schránky dopis s oslovením, základními parametry

nabídky a termínem, kdy se bude v místě pohybovat obchodník, který se ho chystá oslovit, mnoho obcí má však vyhláškou upravenou činnost, která se nazývá podomní prodej, tedy nevyžádané zazvonění u dveří s následující obchodní nabídkou a může tuto činnost na svém území omezit nebo zakázat. Z toho důvodu bude Telco Servis při svých obchodních nabídkách v menších obcích vždy postupovat přes obecní úřad a nejprve se ujistí, že může zákazníky s pevnými linkami oslovovat přímo po ohlášení anebo nepřímo, prostřednictvím nabídky a veřejné schůzky organizované s vědomím obecního úřadu. Pokud bude přímý prodej v lokalitě zakázán, bude třeba situaci řešit komunikací s obecním úřadem.

Dalším pohledem, který je pro činnost Telco Servis neméně důležitý, je právní aspekt uzavřených smluv s dodavatelem, kterým je v tomto případě O2 Czech Republic a.s. Jedná se o typ smlouvy, dobu na jakou je uzavírána, garance výše provizí za sjednání internetového připojení a také jestli O2 CZ v případě příznivých výsledků podpoří Telco Servis v rozšíření činnosti do dalších krajů.

**Ekonomické hledisko projektu:** Tento faktor lze rozdělit na dva pohledy. Prvním z pohledů je hledisko zákazníka, kde v komunikacích a internetovém připojení hraje roli rychlost, spolehlivost, cena a délka závazku. Druhým pohledem je přístup firmy. Aby zákazník přešel k O2 CZ, je třeba mu poskytnout takovou službu, která bude rychlejší a spolehlivější než ta, kterou čerpá od svého stávajícího poskytovatele a navíc by nabízené řešení mělo být levnější anebo nejvýše stejně drahé jako stávající. Pouze za těchto okolností má firma naději na úspěch na relativně nasyceném trhu internetového připojení.

Druhým pohledem je hledisko firmy, kdy na jedné straně stojí otevřená tržní *nika* (Elman, 2004, s. 376) s nejméně jedním milionem odhlášených pevných linek a na druhé straně je práce obchodníků, náklady na oslovení, náklady na dopravu, nezbytné technické vybavení a také čas obětovaný obchodně - servisní činnosti. Přístup firmy lze analyzovat třemi směry: a) hledisko obchodu a jeho efektivnosti, b) hledisko nákladů a c) hledisko plateb za sjednané služby dodavatelem služeb O2 CZ.

**Politický vliv v projektu:** Politické hledisko ve smyslu státní politiky se v projektu zřejmě nijak neprojeví. Jiná situace však může nastat na úrovni komunální politiky, kdy z politických důvodů může vedení obecního úřadu zabránit cizí společnosti, v tomto případě O2 CZ, resp. Telco Servis s.r.o., aby ve větším rozsahu, nebo dokonce vůbec, podnikala na území obce. Může se jednat o předvolební politiku, kdy např. místní poskytovatel internetu poskytuje za přiměřenou cenu kvalitní služby velké části obce a obecní zastupitelstvo, resp. starosta podporuje tohoto poskytovatele, protože ví, že lidé jsou s ním spokojeni. Pokud vedení obce dá najevo, že o žádné nabídky nemá zájem a lidé se dozvědí, že obec chránila jejich zájmy, je pravděpodobné, že budou před volbami příznivě naladěni a přikloní se ke stávajícímu řešení i ve volbách.

Jiná situace je v oblasti firemní politiky, kde může nastat politické riziko obchodní politiky O2 CZ, která se např. rozhodne dále nepodporovat internet na pevných telefonních linkách – nebude již investovat do ústředen (přípojných sloupků), jejichž vzdálenost od zákazníka do velké míry určuje rychlost připojení, ale rozhodne se směřovat všechny prostředky směrem, kterým v posledních letech nejvíce investovala, tedy do sítí 4G, které mohou přenášet jak internet, tak hlasové služby. Tato změna firemní politiky by znamenala okamžitý zvrát i v podnikání Telco Servis a společnost by musela přehodnotit smysl své činnosti anebo změnit obchodní politiku a směřovat své úsilí směrem, kterému dává přednost i dodavatel služeb.

Další politický vliv se může projevit i z hlediska konkurenčních skupin, ať již v rámci společnosti O2 CZ nebo jiných obchodních skupin, které by považovaly tuto část trhu za zajímavou z hlediska dlouhodobého provozování prodeje internetového připojení na pevných linkách. Přestože není jasné, jaké bude směřování metalických linek, pokud společnost projeví zájem a za sjednané služby zaplatí smluvní provize, tato část trhu může dlouhodobě přinášet smysluplné přinejmenším malé výsledky. Vliv konkurence jiných obchodních skupin nelze zanedbat, protože i když je plánovaná činnost bezesporu pracná, s nepatrnou byť pravidelnou odměnou, zisky se realizují především z rozsahu a nikoliv s velkou přírůžkou, jako tomu může být u jiného produktu z oblasti ICT, vždy se však najde zájmová skupina, která se bude zajímat o tento trh, přinejmenším pro jeho velikost.

**Vliv technologií na projekt:** Tento vliv lze do jisté míry vykládat rozporuplně, protože to, co zákazník vyžaduje, je vysokorychlostní internet bez omezení a za rozumnou cenu. Mnoho starších zákazníků vyžaduje jen internetové připojení za co nejmenší cenu. Zákazníkovi je přitom ve většině případů jedno, jestli je připojený zadarmo přes obecní kabel, protože platí v obci daně a poplatky nebo využívá wifi místního poskytovatele, aniž by zkoumal rychlost a vadilo mu, že když prší, příjem vypadává anebo využívá internet na pevné lince za rozumnou, byť vyšší cenu. Mladší zákazníci vyžadují maximální výkon a jsou ochotní za něj zaplatit trochu víc, zatímco starším zákazníkům stačí přiměřený výkon za nižší cenu. Nejstarší zákazníci potom internet využívají minimálně, když se připojí třeba u svých příbuzných nebo internet nevyužívají vůbec.

V současné době je hlavními operátory nabízen vysokorychlostní bezdrátový internet LTE za přiměřenou cenu s tím, jeho kapacita je omezena na 30GB za měsíc. To, co jednomu člověku, který příliš nevyužívá multimédia (přehrávání hudby, filmů, spouštění her) stačí pro práci a studium na měsíc, nemusí stačit páru nebo několika účastníkům domácnosti. Rodina s malými nebo dospívajícími dětmi by mohla výše uvedenou kapacitu vyčerpat během jednoho víkendu nebo dokonce dřív. Jiná situace by však nastala, kdyby operátoři začali nabízet LTE připojení za cenu srovnatelnou s konkurenčním připojením internetu, navíc s navýšením kapacity. Taková technologie by okamžitě získala značnou popularitu zejména tam, kde účastníci často mění místo pobytu (dojíždějící studenti, lidé na chalupě, lidé často cestující po ČR), protože k LTE internetu se lze po zakoupení LTE modemu přihlásit prostřednictvím SIM karty. Modem je sice dražší, než modem pro ADSL/VDSL připojení nebo připojení prostřednictvím optických kabelů, dá se však přenášet a nejsou s ním spojené žádné komplikace, co se týče zavedení, jako je tomu v případě obnovení pevných linek.

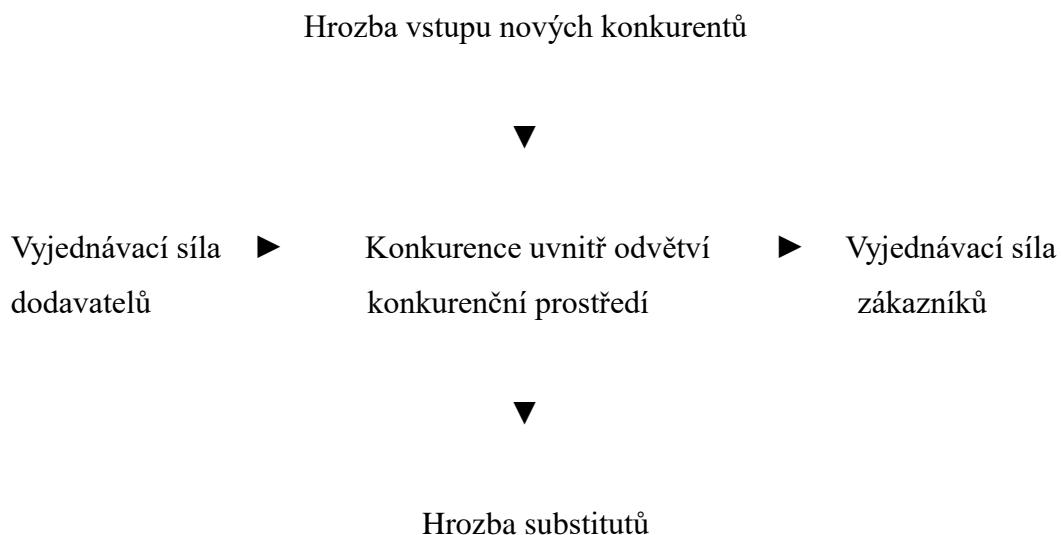
### **3.2 Porterova analýza**

Porterova analýza popisuje konkurenční vlivy v odvětví a z těchto vlivů se snaží usuzovat na úspěch nebo neúspěch v podnikání a na ziskovost daného sektoru. Tato metoda se snaží definovat konkurenci v odvětví a z toho vyplývající úspěch v podnikání a ziskovost daného sektoru. Metoda analyzuje pět základních klíčových faktorů (vlivů),

které konkurenceschopnost firmy přímo ovlivňují.

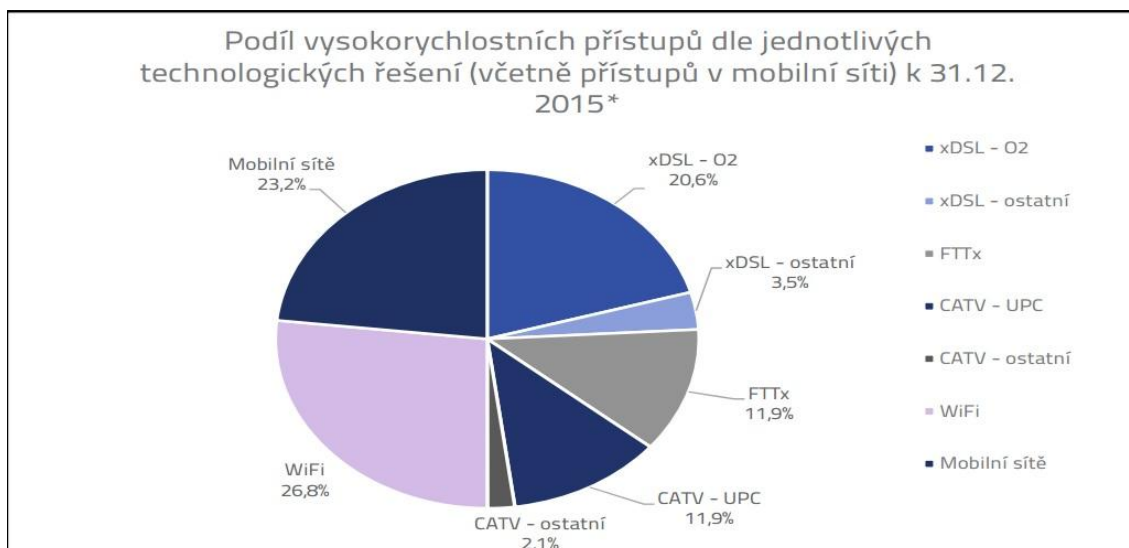
1. Vyjednávací síla zákazníků
2. Vyjednávací síla dodavatelů
3. Hrozba vstupu nových konkurentů
4. Hrozba substitutů
5. Rivalita firem působících na daném trhu

Model se dá stručně popsat následujícím způsobem (Keřkovský, 2003, s. 47):



Obrázek č.3: Porterův model (Zdroj: Keřkovský, 2003, zpracování: vlastní)

**Rivalita firem působících na daném trhu** - Tento faktor analyzuje stupeň konkurence na trhu anebo náklady nezbytné na propagaci produktu nebo služby. Je třeba stanovit, jestli je firma schopna konkurovat uvnitř odvětví dalším firmám. Příkými konkurenty Telco Servis jsou především místní poskytovatelé internetového wifi připojení, poskytovatelé mobilního internetu Vodafone a T-Mobile a také poskytovatelé internetu přenášeného optickými kabely, jak vyplývá z Výroční zprávy Českého telekomunikačního úřadu za rok 2015 [36].



Obrázek č. 4: Podíly operátorů (Zdroj: Výroční zpráva ČTÚ za rok 2015)

Na trhu v České republice je mnoho rychlejších a levnějších připojení, než může za danou cenu nabídnout O2 CZ, resp. Telco Servis, avšak tato připojení nejsou dostupná všude. V odvětví sice působí velký počet konkurentů, ale přímí konkurenti zdaleka nenabízejí služby takové kvality jako O2 CZ. Mezi další přímé konkurenty v internetu lze zařadit i zbývající operátory Vodafone a T-Mobile, kteří mohou na pevných linkách patřících O2 CZ také nabízet internet, ale zřejmě to pro ně po odečtení DPH a plateb majiteli linek není příliš výhodné. Služby v tomto směru jsou jen málo diferencované a zákazníci většinou nevnímají jiné rozdíly než cenu a rychlost. Rivalita konkurentů v tomto odvětví je poměrně vysoká (Keřkovský, 2003, s. 49).

**Hrozba vstupu nových konkurentů** – Jelikož podmínky vstupu do odvětví nejsou velkou překážkou zejména ze strany nákladů na vstup do odvětví, do sektoru ICT služeb se snaží dostat mnoho firem. Obor, ačkoliv jsou trhy prakticky rozdělené, umožňuje přechod zákazníka od jednoho poskytovatele k jinému, který nabízí výhodnější podmínky. Konkurenční chování tohoto typu nelze na úrovni malé firmy ovlivnit, lze je však identifikovat a na základě dosažených poznatků změnit strategii podnikání. Potenciál odhlášených pevných linek je stále motivující a pokud navádění služeb na těchto linkách bude pro O2 CZ zajímavé, bude mít zájem na jejich zprovoznění. Konkrétně v případě pevných linek nastává překážka vstupu do odvětví, protože majitelem linek je O2 CZ.

Překážky vstupu do odvětví jsou především finančního charakteru, protože další operátoři Vodafone a T-Mobile si linku musí od O2 pronajmout, aby na ní mohli internet poskytovat. Dalšími překážkami mohou být i technologické změny v poskytování internetových služeb a dalších služeb ICT, kdy internet od velkého operátora může natolik zlevnit a jeho užívání může být tak jednoduché, že výhody převáží komplikace, rychlost a cenu poskytování stejné služby od místního poskytovatele. Podmínky odvětví se mohou změnit a vstup do odvětví by tak nejméně dočasně představoval výraznou překážku.

**Vyjednávací síla dodavatelů** – Jediný dodavatel služeb typu Single sourcing (Keřkovský, 2003, s. 44), společnost O2 CZ, může změnit podmínky poskytování služeb, konkrétně cenu internetu pro koncového zákazníka nebo provizi, kterou zaplatí firmě Telco Servis za navedení internetu na odhlášené pevné lince. Výrazná změna kteréhokoliv z těchto dvou parametrů služby by měla zásadní dopad na činnost společnosti Telco Servis a v případě výrazného zvýšení ceny internetu nebo výrazného snížení smluvených provizí, by pravděpodobně vedla i k ukončení činnosti firmy. Navíc není jisté, jestli bude mít O2 CZ zájem na působení firmy ve všech krajích ČR a jestli přistoupí na podmínky a požadavky spolupráce.

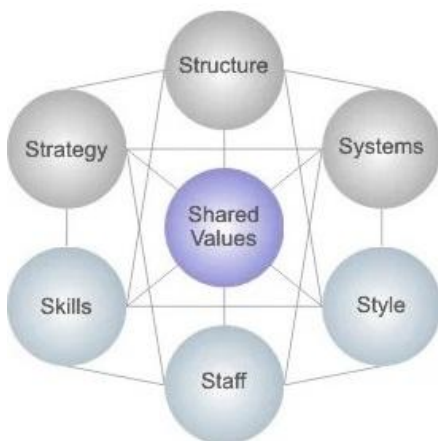
**Vyjednávací síla zákazníků** – Odběrateli jsou, v případě služeb navedení internetu na odhlášených linkách, zejména domácnosti, ale lze počítat i se zájmem firem. Již v základních úvahách tohoto projektu se objevila myšlenka, že ačkoliv je odhlášených pevných linek v ČR okolo 2,5 milionů, pro účely stanovení šířky trhu v rámci předprojektové fáze tohoto projektu, je možné uvažovat jen o určitém zlomku tohoto množství. Je to způsobené jednak změnami v zástavbě obcí a měst, kdy množství objektů, kde se nachází pevné linky, není dnes již vhodné k bydlení ani podnikání, a další množství (zejména ve městech) má dobré internetové připojení na základě položených optických kabelů. Situace, kdy obec zavede na své náklady do všech domů kabelový internet, který zpoplatní jen symbolicky nebo za velice nízkou cenu, je možná i ve velmi malých obcích daleko od spádových měst, ale je daleko více pravděpodobné, že právě v těchto zapadlých lokalitách bude zájem o navedení internetu na odhlášených linkách větší. Zájem o pevné linky také zpravidla klesá s věkem zákazníků, kteří se

nevyznají v ICT technologiích a mnohdy nejsou schopni posoudit, která služba je pro ně lepší.

**Hrozba substitutů** – V tomto případě reprezentuje největší hrozbu internetu, navedeném na pevných linkách, možnost substituce bezdrátovým wifi připojením hlavně malých poskytovatelů nebo připojením optickými kabely. Další možností je moderní 4G/LTE připojení, ale operátoři tento internet zatím nabízejí za vyšší ceny, než je zvýhodněná cena internetu na pevných linkách, navíc s omezenou kapacitou nejvýše 30GB/měsíc. Tento typ připojení, který byl dosud vhodný spíše pro mobilní zařízení, ať již tablet, mobilní telefon anebo jako připojení pro notebook, který je často mimo dostupnost pevné sítě, může v brzké době představovat silnou hrozbu pro internet na pevných linkách.

### 3.3. Analýza 7S

Princip této metody spočívá ve skutečnosti, že každou firmu lze zobrazit jako množinu sedmi faktorů, které jsou vzájemně propojené a ovlivňují se.



Obrázek č. 5. McKinsey 7S Model (Zdroj: Veselý, 2015)

Faktory modelu lze rozdělit na tvrdé (první 3) a na měkké (zbývající 4) a znamenají (Veselý, 2015, s.33):



- **strategie (strategy):** Implementovaná strategie společnosti Telco Servis může být plánována v systému BSC (Balanced Scorecard) a produktem je v tomto případě nabízená služba – internet navedený na pevných telefonních linkách. Doplňkové služby jsou běžně nabízeny ve stejném rozsahu, jako u dalších prodejních skupin O2 CZ. Strategie obchodní firmy je spjatá s marketingovou strategií, která bude při rozjezdu firmy rozebírána a modifikována dle dosažených výsledků a strategické mezery výstupu.

- **struktura (structure):** Struktura, která je vhodná pro způsob obchodní činnosti firmy Telco Servis, je divizionální (Rais, 2007, s. 17). V tomto okamžiku není jasné, jestli bude firma působit jen v jednom či dvou regionech Jihomoravského kraje anebo se její činnost rozšíří do více krajů, případně bude celorepubliková. Podnikání způsobem přímého prodeje je navíc vázáno na časté přesouvání pracovníků do různých lokalit. Jedná se tedy o působení v určitých lokalitách. Organizace podnikání je po marketingu a prodeji hlavním faktorem, který může rozhodnout o úspěchu nebo neúspěchu podnikatelské činnosti této firmy. Divizní struktura je v tomto případě vhodná kvůli geografickému způsobu rozdělení a v minulosti vysoce úspěšná prodejní divize O2 D2D, byla také organizována formou divizní struktury, s velmi jednoduchou hierarchií team leaderů, manažerů skupin a divizních vedoucích, pod které spadali manažeři koordinující obchodní skupiny. V čele této struktury stál národní divizní školitel a divizní ředitel pro Českou republiku. Prodejní struktura D2D před změnou, která proběhla v roce 2014, čítala přibližně 1200-1500 obchodníků (včetně externích firem) a poté byla zeštíhlena na 500 obchodníků. Obchodníci této divize byli schopni v rámci této divizní struktury pokrýt všechny lokality v ČR.

- **systemy (systems):** Tato část 7S modelu firmy pojednává o způsobu měření, odměňování a alokace zdrojů. Jsou zde definovány informační a řídicí systémy firmy a nástroje pro udržení přehledu a zpětné vazby. Marketingové statistické proměnné jsou např. velikost obce v počtu obyvatel, počet odhlášených pevných linek v lokalitě, počet adresně oslovených domácností/firem, počet realizovaných obchodních rozhovorů a počet uzavřených objednávek. Telco Servis bude řízena procesně s využitím základního CRM systému, který při svém rozvoji může modernizovat na komerční ERP systém.

- **styl (style):** Každá moderní nadnárodní společnost má svůj jedinečný styl, kterým se prezentuje nejen zákazníkům, ale i konkurentům a celé společnosti. V případě Telco Servis se jedná o způsob a úroveň komunikace manažera s obchodníky a komunikaci obchodníků s úřady a zákazníky. Způsob řízení společnosti lze charakterizovat jako použití krátkého a dlouhého vodítka, autokratického stylu a stylu *laissez-faire* (Elman, 2004, s.291). Manažer a způsob jeho práce mají velký vliv na výkon obchodníků, které by měl osobně nebo prostřednictvím team leadera školit v terénu, v reálných prodejních situacích. Firma Telco Servis by neměla svou činnost zakládat na okázalém vizuálním stylu, ale na způsobu provedené práce a úrovni komunikace se zákazníkem. Obchodník musí být schopen zachovat vysokou úroveň komunikace s úřady a zákazníky, stejně tak jako plnit další formální povinnosti, o které ho firma požádá. Pokud zvládne tyto požadavky, může začít samostatnou prodejní činnost v rámci koordinované obchodní skupiny. Práce všech obchodníků musí být denně kontrolována, aby nedošlo k jakémukoliv nedbalému jednání, které by mělo špatný dopad na výsledky firmy a na její pověst. Práci manažerů a obchodníků by mělo kontrolovat vedení firmy.

- **sdílení hodnot (shared values):** V tomto případě vyjadřuje sdílení hodnot nejen chování a vystupování všech obchodníků a manažerů Telco Servis, ale také základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky a dalšími stakeholdery firmy (Keřkovský, 2003, s. 92). Většina rad začínajícím obchodníkům se zaměřuje právě na vzhled a na zanechání prvního dojmu při kontaktu se zákazníkem. Proto se obchodníci, kteří ve svém řemeslu pokročí, zaměřují na luxusní doplňky, jako jsou drahá taška, značkový notebook nebo dobře vypadající auto. Menší část lidí, kteří se věnují obchodu, dlouhodobě zvládne zachovat i při neúspěšném prodeji vysoký standard chování k zákazníkovi, a ještě menší počet obchodníků splňuje výše uvedené podmínky úspěšného prodeje a má i odborné znalosti dané problematiky na takové úrovni, aby mohli zákazníkovi odpovědět na většinu dotazů, které vyjadřují jeho zájem o danou službu nebo produkt.

- **zaměstnanci (staffs):** Telco Servis bude smluvní písemnou formou zaměstnávat externí spolupracovníky, jejichž odměna bude založená buď na jejich výkonu nebo na výkonu obchodní struktury, kterou povedou, jak je to obvyklé v obchodních týmech s podobnou organizační strukturou, včetně již zaniklé divize D2D. Práce těchto lidí

bude vedením firmy liniově kontrolována každý den a na každého z těchto pracovníků budou kladeny nároky na práci, chování a znalosti služeb a produktů.

- **dovednosti (skills):** Po pracovnících budou požadovány prodejní dovednosti, vhodné chování a technické znalosti telekomunikačního charakteru. Manažeři skupin k tomu navíc musí být schopni vést přesnou evidenci práce svých skupin a realizovaných objednávek. Vzdělávání a trénink obchodních dovedností je jednou z náplní vedení firmy, která musí v případě očekávaného rozvoje obchodních skupin a regionálních kanceláří dodržovat zásady vedení společnosti, již od prvního vzniklého týmu, až po řízení obchodní sítě ve všech krajích.

### **3.4 SWOT analýza**

Ve SWOT analýze jsou vždy rozebírány silné a slabé stránky zkoumaného projektu. Existence rizika je pro projekt buď příležitostí nebo hrozbou (Tichý, 2006, s. 187). Cílem analýz je získat přehled o tom, jak snížit pravděpodobnost hrozeb a zvýšit pravděpodobnost příležitostí. Lze dělat SWOT analýzu jednoduchou nebo rozšířenou, kde mohou být jednotlivé prvky seřazené ve stupnici nebo jim může být přiřazena numerická hodnota podle jejich významu (Doležal, 2012, s. 103). Analýza se dá také uskutečnit tak jako by ji provedla konkurenční firma sama pro sebe (Tichý, 2006, s. 189) nebo mohou být příležitosti a hrozby analyzovány ve dvou krocích: SWOT analýza jako aplikace a SWOT analýza jako výstup.

### Aplikace SWOT analýzy

	<b>příznivé vlivy</b>	<b>škodlivé vlivy</b>
<b>vnitřní vlivy</b>	Podobná činnost již v minulosti probíhala Pokročilé prodejní dovednosti Zkušenosti s podnikáním Přehled o možnostech nabídky telekom. služeb Předchozí prodej ICT služeb pro O2	Trh ICT prošel v poslední době proměnou Delší dobu nebyly prodeje realizované Změny v založení obchodních spol. Výrazné změny v produktech a službách ICT Rozdíl v současné situaci na trhu internetu
<b>vnější vlivy</b>	Zachování provizí ze strany O2 O2 při smlouvě podpoří prodej internetu na pevných linkách Trh domácností se vyvíjí - není zcela nasycený Není třeba vysoký kapitál na založení firmy	V O2 byla zrušena divize prodeje O2 CZ může mít odmítavý postoj k požadavkům Telco Servis s.r.o. Odmítavá reakce potenciálních zákazníků Trh internetu je do jisté míry saturovaný

Tabulka č.2: Aplikace SWOT analýzy (vlastní zpracování)

### Výstup SWOT analýzy

	<b>silné stránky</b>	<b>slabé stránky</b>
<b>příležitosti</b>	Srovnat model firmy minulost-současnost Obnovit prodejní dovednosti Zvládnout legislativu obchodních společností Analyzovat rozdíly na trhu internetu Marketing odborně mapující prodej	Změna může představovat překážku Přímému prodeji se nemusí dařit Možná bude třeba najmout externí firmu Analýza modelu nevystihne realitu dokonale Na začátku málo marketingových dat
<b>hrozby</b>	Smluvní garanci podmínek s O2 Vymezení rámce spolupráce s O2 Zaměřit se na marketingový výzkum, který může ukázat trh v jiném světle Podnikání firmy-aktualizovat zákony a podmínky	Smlouva s O2 není zajištěná Nelze dopředu klást podmínky Nelze předpovědět prodeje internetu na pevných linkách - pouze zájem Sronat s podnikáním konkurence - málo údajů

Tabulka č.3: Výstup SWOT analýzy (vlastní zpracování)

Součástí SWOT analýzy je sestavení tabulky interních a externích hrozeb a přínosů a z této tabulky vycházející výstup. Jedná se tedy o dvě tabulky, které jsou logicky propojené.

## 4. NÁVRH ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

### 4.1 Popis projektu

Společnost O2 Czech Republic a.s. (O2 CZ) je česká telekomunikační společnost, která vznikla koupí společnosti Telefónica Czech Republic a.s. a přejmenováním v roce 2014. Společnost O2 CZ poskytuje svým zákazníkům především mobilní telefonní tarify a předplacené služby, služby pevného a mobilního internetového připojení a služby kabelové televize na pevných linkách a v mobilních zařízeních.

Odvětvová klasifikace ekonomických činností byla od 01.04.2009 nahrazena klasifikací dle CZ-NACE. NACE je standardní klasifikací ekonomických činností Evropské unie [27].

Společnost O2 Czech Republic a.s. má v Registru ekonomických subjektů ARES tyto odvětvové NACE činnosti, které přímo souvisejí s jejím programem:

6120: Činnosti související s bezdrátovou telekomunikační sítí

27110: Výroba elektrických motorů, generátorů a transformátorů

43210: Elektrické instalace

6110: Činnosti související s pevnou telekomunikační sítí

620: Činnosti v oblasti informačních technologií

62020: Poradenství v oblasti informačních technologií

63: Informační činnosti

95110: Opravy počítačů a periferních zařízení

O2 Czech Republic a.s. působí na trzích B2B, B2C a B2G především v České republice, ale i ve Slovenské republice. Nabízí a poskytuje své služby domácnostem, firemním zákazníkům a státnímu sektoru.

Příjmy jsou tvořené zejména platbami za mobilní, ale i fixní hlasové služby, dále internetem - mobilním i fixním a kabelovou televizí, která je poskytována na pevných linkách, a dnes už i na mobilních zařízeních. V poslední době se zavedením elektronické

evidence tržeb společnost aktuálně doplnila produkt *Kasa*, který poskytuje jednoduché řešení pro menší podnikatele, s tarifními platbami za mobilní internet, tablet a další periferie.

Společnost investovala značné prostředky do vývoje sítě internetové a mobilní komunikace 4G, kde je jejím produktem internet LTE. Důležitým prvkem majetkového portfolia firmy jsou i pevné linky, kterých je v ČR několik milionů, avšak aktivních (hlasové služby a internet) asi jen 880 000 [29]. Odhlášených - neaktivních pevných linek je v ČR okolo 2,5 milionů [34].

Společnost představuje naprostou špičku ve svém oboru a na základě spolupráce se zahraničními partnerskými firmami je vždy napřed v poskytování služeb a produktů.

Firma Telco Servis s.r.o. je dosud nezaložená firma, která je modelem navazujícím na obchodní divizi D2D předchozí společnosti Telefónica Czech Republic a.s. Firma bude po svém vzniku napojena na O2 CZ a její zaměření bude do jisté míry shodné se stávající situací – obchodní činností divize *prodej domácnostem*, avšak firma je modelově založena pro účel obnovení provozu na odhlášených pevných (metalických) telefonních linkách.

Projekt by měl, rámcově z pohledu metodiky IPMA, pokrývat založení a provoz firmy v prvním roce její činnosti. Jednotlivé části projektu se potom soustředí především na *prodejní proces*, protože ten je rozhodující pro tvorbu přidané hodnoty, za kterou zaplatí společnost O2 CZ provize. Jedná se zejména o navedení internetu na pevných, v okamžiku uzavření objednávky odhlášených telefonních linkách, případně o další služby, jako je navedení kabelové televize na stejné lince nebo doplnění mobilního telefonního tarifu k takové objednávce, případně o jinou kombinaci těchto služeb.

Předmětem projektu je rámcové pokrytí projektu metodikou IPMA, se stanovením milníků projektu, logického rámce, popisem hlavních činností projektu a s detailním rozбором prodejního procesu, dále stanovení rizik projektu a jejich předpokládané zajištění a odhad hlavních nákladů projektu.

#### 4.1.1 Požadavky na projekt

Osoba, která je zadavatelem projektu a hlavním investorem stejně tak jako projektovým manažerem, má na rozběh projektu následující požadavky.

- ❖ Termín zahájení projektu: 01/2018
- ❖ Termín realizace projektu: 04/2018 – 12/2018
- ❖ Podmínka legitimacy nabízených služeb a prodejního procesu v lokalitách Jihomoravského kraje.
- ❖ Návrh návratnosti finanční a časové investice, stejně tak jako nákladů na ušlý zisk z jiné ekonomické činnosti.
- ❖ Podmínka vstřícnosti společnosti O2 CZ ve věcech požadavků na odměny za sjednané služby, kvalitu práce a její objem.
- ❖ Dodržení vysokých standardů prodejních schopností, znalostí produktů a technického řešení, spolu s dodržáním požadavků na chování pracovníků firmy Telco Servis s.r.o.

#### 4.2 Zakládací listina projektu

Identifikační listina projektu je hlavním výstupem fáze projektu, která nese název Zahájení. Alternativním názvem, se kterým se lze také setkat je Project charter, Zadání projektu nebo Definiční dokument projektu apod.

### IDENTIFIKAČNÍ LISTINA PROJEKTU

**Zpracoval:** Manažer[1]

**Datum:** 13.5.2017

**Název projektu:** Telco Servis s.r.o.

**Přínosy:** Navedení internetu na odhlášených telefonních linkách a jejich zprovoznění. Poskytnutí pracovních příležitostí množství obchodníků. Dosažení ekonomického zisku firmy, odvody daní a DPH.

**Cíl projektu:** Ke konci prvního roku činnosti firma nabídne produkty O2 CZ minimálně v 5% všech obcí Jihomoravského kraje a bude zde realizovat poměrnou část prodejů.

**Výstupy projektu:**

- a) Firma realizuje zisk z každé objednávky.
- b) Činnost firmy je plynulá a plánovitá, s jasnými úkoly a výstupy.
- c) Způsob ekonomického reportování ve firmě je kontinuální a probíhá denně.

**Plánovaný termín zahájení:** 01/2018

**Plánovaný termín dokončení:** 12/2018

**Milníky projektu:**

- březen 2018 – firma je založená a má splacený základní kapitál;
- duben 2018 – firma zahájí svou obchodní činnost;
- červen 2018 – firma nabírá další spolupracovníky;
- říjen 2018 – firma má hlavní sezónu za sebou, začíná proces přípravy přihlášení k DPH anebo ukončení provozu;
- prosinec 2018 – firma pokračuje ve své činnosti nebo bilancuje ukončení;

**Kritéria úspěšnosti:**

- nejméně 5% úspěšnost realizovaných objednávek z počtu oslovených majitelů odhlášených pevných linek;
- prodejní proces je obchodně, právně a technicky zcela vyladěný a jeho reprodukce probíhá organizovaně a hladce s cílem maximalizovat počet objednávek;
- vztah firmy a společnosti O2 CZ odráží respekt a vzájemnou spolupráci, firmě se daří vyjednat o podmínkách, za kterých bude pro O2 CZ nabízet produkty a služby v daném tržním segmentu;
- firmě se daří rozšiřovat nabídku do dalších lokalit mimo Jihomoravský kraj;
- firmě se daří udržet náklady na kancelář v Brně a další provozní náklady na přijatelné úrovni;

**Zadavatel projektu:** Zadavatel (O2 CZ)

**Sponzor projektu:** Sponzor (Telco Servis)

**Manažer projektu:** Manažer[1] (Společník[1], Telco Servis)



**Členové řídicího výboru:** ManažerO2[1], ManažerO2[2], Společník[2]

**Tým řízení projektu (projektový tým):**

- Manažer[1]
- Společník[2]
- ManažerO2[1]
- ManažerO2[2]
- Zástupce O2 CZ
- IT konzultant
- Ekonom

#### **4.2.1 Zainterесované strany**

Zainterесovanou stranou v projektu je osoba nebo skupina, která je aktivně zapojená do projektu nebo jejíž zájmy mohou být pozitivně nebo negativně ovlivněny realizací projektu (Doležal, 2016, s. 65).

Zainterесované strany lze zjednodušeně členit na:

- zadavatel projektu – jeho cílem je realizace projektu;
- zákazník projektu (uživatel) – osoby, které budou využívat výsledky projektu;
- vlastník (sponzor projektu) – osoba odpovědná organizaci za obchodní přínos projektu;
- realizátor projektu (dodavatel) – zájem více osob, které se podílejí na projektu;
- investor projektu – představuje zájem na finančních prostředcích vkládaných do projektu;
- dotčené strany – jsou zájmy těch, kteří nepatří do výše uvedených skupin, ale projekt se jich nějakým způsobem týká;

Zainteresované strany je možné rozdělit a analyzovat dle následující tabulky:

Skupina	Očekávání (zájmy)	Vliv +/-	Priorita
<b>PRIMÁRNÍ ZAINTERESOVANÉ STRANY</b>			
Zadavatel projektu	splnění předpokladů rozběhu projektu	+	4
Sponzor projektu	splnění předpokladů rozběhu projektu	+	5
Dodavatelé	příjem z technických řešení a servisu	+	3
Projektový tým	splnění osobních očekávání a příjem	+	5
<b>SEKUNDÁRNÍ ZAINTERESOVANÉ STRANY</b>			
Obecní úřady	pokud je služba dobrá - politický přínos	+	2
Konkurence	projekt se nevyrovná jejich službám	-	3

Tabulka č.4: Zázpis zainteresovaných stran (Zdroj: Doležal, 2012, zpracování: vlastní)

## 4.3 Logický rámec

Projekt:	Telco Servis	Zpracoval: Manažer[1]	Datum:	15.5.2017
	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady realizace
Přínosy	1.navedení internetu na odhlášených telefonních linkách	1.počet objednávek – nejméně 12 objednávek na obchodníka/ měsíc (8x IE)	1.reportingový systém činnosti	-
	2.poskytnutí pracovních příležitostí	2.počet smluvně vázaných osob s povolením jednat pod firmou	2.report z provizního systému firmy	-
	3.ekonomický zisk firmy	3.účetní závěrka firmy	3.controllingový report z účetnictví firmy	-
Cíl	1.Ke konci prvního roku činnosti firma nabídne produkty minimálně v 5% všech obcí JM kraje.	1. vysoká procentní úspěšnost prodejního procesu	1.statistika činnosti z denních, týdenních a měsíčních reportů jednotlivých obchodníků	1.obchodníci smluvně najatí firmou již mají zkušenosti z obchodu a zvládnou prodejní proces
	2. Firma realizuje zisk z každé objednávky. Činnost firmy je plynulá s denními reporty.	2.náklady firmy se daří udržet na přijatelné úrovni	2.controllingové reporty z účetnictví firmy	2.fungující účetní software umožňující export reportů
Konkrétní výstupy	1.projekt je ziskový na každé objednávce	1.firma realizuje z každé objednávky výnos nejméně 25% z provize obchodníka	1.předem stanovené provize z počtu objednávek firmy za měsíc	1.pevně daný ceník odměn
	2.prodejního procesu je úspěšně realizovatelný	2.úspěšnost prodejního procesu je nejméně 10%	2.statistika denních reportů činnosti	2.pečlivá příprava a standardizace prodejního procesu
	3.činnost firmy lze rozšířit	3.firma bude působit ve všech 14 krajích ČR	3.dopředu sjednané podmínky spolupráce s O2 CZ	3.úspěšný vývoj realizovaných prodejů v JM kraji
Klíčové činnosti	1.trénink prodejního procesu	1.úspěšnost prodejního procesu	1.reportingový systém činnosti	1.všeobecně úspěšný PP a obchodníci ochotní se do něj zapojit
	2.organizace činnosti OZ a jejich denní reportování	2.denní plán činnosti OZ a jeho kontrola Manažerem	2.reportingový systém činnosti	2.zavedení online reportingového systému objednávek
	3.organizace činnosti firmy	3.týdenní plán činnosti firmy a jeho kontrola	3.je součástí reportingového systému činnosti	3.zavedení online reportingového systému
	4.kontrola výdajů firmy	4.controllingové reporty zaměřené na výdaje	4.controllingový report z účetnictví firmy	4.účetní software umožňující reporty

Tabulka č.5: Logický rámec (Zdroj: Doležal, 2012, zpracování: vlastní)

## 4.4 Prodejní proces

### 4.4.1. Popis prodejního procesu

Předmětem činnosti obchodně servisní firmy Telco Servis s.r.o. je ve vybraných lokalitách oslovit potenciální zákazníky, za účelem nabídky vysokorychlostního internetu na odhlášených, avšak stále provozuschopných metalických pevných telefonních linkách.

Aby v této činnosti bylo dosaženo co nejvyšší úspěšnosti je třeba, aby firma, manažeři firmy a obchodníci přímo nabízející služby v terénu, postupovali systematicky, v souladu s platnými vyhláškami obcí, resp. lokalit a podíleli se na tvorbě denních reportů.

Představa nezávislého člověka nebo obchodníka, který není obeznámený s fungováním oddělení přímého prodeje D2D společnosti Telefónica Czech Republic a.s. je, že obchodník zazvoní u dveří potenciálního zákazníka a nabídne mu tarify, internet nebo televizi. Tímto způsobem v D2D začínalo hodně obchodníků, ale takový prodej jde velmi špatně. Na to, aby firma dosáhla nejméně 5% úspěšnosti (z celkového počtu oslovených zákazníků), musí každý zodpovědný pracovník postupovat velmi pečlivě, slušně a organizovaně. Je třeba zachovat vysokou profesionalitu a organizaci práce.

Kvůli tomu byl navržený proces s názvem *prodejní proces*, který je definován jako *hlavní proces*, tedy takový, jehož náplní je realizace obratu nebo produkce. Hlavní proces přináší zpoplatněnou přidanou hodnotu. Prodejnímu procesu, na jehož úspěšnosti stojí i úspěšnost firmy, je třeba věnovat zvýšenou pozornost. Než bude definována funkce, která prodejní proces popisuje, je vhodné slovně tento proces charakterizovat.

Firma ve zvolených lokalitách oslovuje potenciální zákazníky tak, aby se k nim dostala co nejbližší. Vzhledem k platné legislativě a vyhláškám jednotlivých obcí a k žádoucí automatizaci celého procesu, je třeba provést export dat z databáze O2 CZ (jména a adresy u odhlášených pevných linek) a poté si domluvit jednání se starostou nebo

místostarostou na obecním úřadě. Na základě osobního setkání, prokázání totožnosti a spolupráce se společností O2 CZ, obec buď povolí osobní oslovení daného množství zákazníků nebo se zvolí jiný způsob např. formou vyhlášení nabídky v rozhlasu a její vyvěšení na obecním úřadě. Přímé oslovení zákazníků je mnohem lepší způsob, který vždy přinese výsledky, i když dopředu nelze odhadnout jaké. Neosobní nabídka vyhlášená obecním úřadem, se nemusí setkat s žádným ohlasem. Prodejní proces počítá s variantou, že obchodník na obecním úřadě uspěje a bude mu povoleno oslovit vybrané domácnosti tak, že jim do schránky vloží adresný dopis s informacemi o možnostech připojení, kde bude také uvedeno, kdy se obchodník zastaví pro osobní kontakt. Při neadresném oslovení sice může podobný dopis do schránky vložit taky, ale většina zákazníků si takových nabídek mnohdy ani nevšimne a vyhodí je.

V ohlášeném termínu, který by měl následovat zhruba 2 - 3 dny od oznámení, obchodník zazvoní u dveří, představí se, uvede, že jeho obchodní činnost v obci byla povolena obecním úřadem a realizuje obchodní rozhovor. Než provede v obci první obchodní rozhovor, musí znát přesné podmínky nabídek poskytovatelů stávajícího internetového připojení, jejich ceny a podmínky uzavření, resp. rozvázání smlouvy.

Dle toho, jak budou příznivé podmínky a jak bude obchodník schopen uzavřít objednávku, se budou odvíjet další kroky. Buď bude zákazníkem odmítnut, slušně se rozloučí, zanechá kontakt na sebe/firmu a půjde na další adresu. Pokud uzavře objednávku, vyplní ji na tabletu a zákazník ji *penem* (pero určené k psaní na tabletu) podepíše. Objednávka je poté ihned odeslána do objednávkového systému O2 CZ, obchodníkovi, manažerovi, který ji zpracuje a také na email Telco Servis.

Výše uvedený postup firma nazývá *prodejní proces*. Obchodní rozhovor realizovaný obchodníkem je v rámci tohoto procesu nejdůležitější činností, ale aby k němu mohlo dojít, musí být uskutečněné kroky a splněné podmínky, kterých lze dosáhnout jedině pečlivou přípravou a dodržáním organizačních pravidel.

Na základě minulých zkušeností z reálné činnosti lze usuzovat jen na omezené procento úspěchu v případě oslovení potenciálních zákazníků, kteří budou souhlasit s prodejním rozhovorem a pustí pracovníka na zápraží, případně na chodbu svého domu a z těchto

případů jen omezená část bude souhlasit s objednávkou internetu.

#### 4.4.2 Tvorba procesního modelu

Rozhodující roli při zavedení procesního řízení hrají informační systémy (Sodomka, 2010, s.42). Změna z funkčně založené společnosti na procesně orientovanou společnost je realizována prostřednictvím procesního managementu. Procesně řízená firma své působení realizuje jako sérii procesů, které jsou definovány jako vzájemně propojené subprocessy.

Proces má tyto hlavní charakteristiky [22]:

- Je opakovatelný, pokud je definován standardem.
- Je měřitelný svými parametry jako je doba, množství, kvalita, náklady nebo výsledek.
- Má svého vlastníka (osoba nebo skupina), který je zodpovědný za jeho fungování.
- Má svého interního nebo externího zákazníka.
- Je jasně vymezen jeho začátek a konec.

Procesy lze rozdělit do tří kategorií:

- Řídící procesy (strategické plánování, řízení inovací), které zajišťují rozvoj a řízení hlavního výkonu společnosti. Tyto procesy kontrolují, řídí a podporují fungování dalších procesů.
- Hlavní procesy (výroba, logistika, SCP-CRM), které vytvářejí přidanou hodnotu výrobku nebo služby.
- Podpůrné procesy (ekonomika, HR, IT), které zabezpečují podporu pro fungování ostatních procesů.

Metodika simulace procesu má několik kroků, které lze popsat jako (Dlouhý, 2007, s. 11):

1. Analýza problému a stanovení cílů - osobní přístup k problému s řešitelským týmem, se zákazníkem anebo s osobami zodpovědnými za funkčnost.
2. Navržení konceptuálního modelu – vytvoření logického konceptu problému a

formulace zadání úlohy, případně podmínky a omezení, se kterými se bude daný úkol řešit.

3. Sběr dat – vstupní data, jejich přesnost a věrohodnost, jsou nejdůležitějším faktorem správného řešení jakékoliv reálné úlohy. Model však lze vytvořit i bez dat, pokud lze použít realistický odhad založený na odbornosti, či zkušenosti anebo na analogii s obdobným jevem.

4. Tvorba simulačního modelu – zakomponování předchozích bodů do výpočetního nebo modelovacího prostředí některé z vhodných aplikací. Při modelování optimálního řešení se může jednat např. o MS Excel s funkcí Solver nebo v případě navržení struktury databáze např. o SQL Server.

5. Verifikace a validizace modelu – při verifikaci se ověřuje jestli je vytvořený počítačový model v souladu s původním konceptuálním modelem. Jedná se o kontrolu správného přenesení zadaných parametrů a požadavků do simulačního software.

6. Provedení experimentů a analýza výsledků - jedná se o část projektu, kde jsou generovány výsledky. Zde je možné prezentovat různé varianty řešení účelové funkce.

7. Dokumentace modelu – bez zdokumentování struktury modelu, jakož i řešení, nelze profesionálně prezentovat výsledky úsilí týmu, který se řešením procesu zabývá.

8. Implementace – k tomu, aby mohl být projekt dokončený, je třeba implementovat výsledky do praxe.

#### **4.4.3 Rozbor činností prodejního procesu**

V případě prodejního procesu se jedná o proces hlavní, tedy takový, který je součástí hodnototvorného produkčního řetězce firmy. Prostřednictvím hlavního procesu firma vytváří přidanou hodnotu. Subjekt zodpovědný za prodejní proces je manažer obchodní skupiny.

Prodejní proces se skládá ze subprocesů *příprava, oslovení zákazníka, prodej a realizace objednávky*. Tyto jednotlivé subprocesy a zároveň celý prodejní proces je nutné analyzovat. V rámci přípravy tohoto procesu je zajímavé nejen to, jaké jsou jednotlivé kroky, činnosti a subprocesy, které jsou popsány tak, aby byly kompatibilní s WBS projektového managementu, ale i návaznost jednotlivých činností, jejich trvání,

celková délka a opakovatelnost.

#### Subproces příprava:

- Přehled lokalit pro dané období.
- Nabídka produktů pro množinu daných lokalit.
- Ve vybrané množině lokalit exportovat z informačního systému O2 CZ odhlášené pevné linky s adresami a jmény, případně i s dalšími kontakty.
- Výpis kontaktních adres v dané množině lokalit doplnit o rychlost linek v konkrétní oblasti, dle stávajících linek, kde je internet navedený.

#### Subproces oslovení zákazníka:

- Zjistit na obecním úřadě, zda je možné oslovit vytipované domácnosti (v obci neplatí zákaz).
- V případě jakékoliv odpovědi si domluvit na obecním úřadě schůzku se starostou nebo místostarostou.
- Pokud není adresné oslovení možné z jakýchkoliv důvodů, navrhnout jinou variantu, kdy domácnosti dostanou do schránky nabídku a domluví se termín schůzky pro občany např. na obecním úřadě. Obchodník na informačním letáku uvede svůj kontakt a zodpoví na dotazy případným zájemcům.
- Pokud zástupce obecního úřadu souhlasí, dle časového harmonogramu se nechá v obecním rozhlase vyhlásit přítomnost zástupce firmy, která nabízí internet na pevných linkách za zvýhodněných podmínek spolu s ostatními tarify.
- Obchodník obejde vybrané domácnosti a do schránky jim vloží nabídku, která bude adresná, jak jen to bude možné - oslovení (nabídka obsahuje termín návštěvy v rozsahu 2-3 dnů po oslovení).

#### Subproces prodej:

- Ve zvoleném termínu obchodník kontaktuje ty domácnosti, které předtím oslovil a snaží se provést obchodní rozhovor tak, aby mohlo dojít ke zkušebnímu uzavření, případně přímo k uzavření objednávky.
- Pokud obchodník uzavře objednávku, vyplní se zákazníkem na tabletu elektronickou objednávku, kterou podepíše a ta je ihned odeslána do O2 CZ, na email zákazníka, na



email obchodníka, na email manažera a na email firmy Telco Servis.

- Obchodník se zákazníkem domluví další postup v rámci zajištění realizace objednávky (jméno servisní firmy, která bude zákazníka kontaktovat pro technické šetření a v jakém případě se má zákazník obrátit na obchodníka – informace, reklamace služeb apod.).

#### Subproces realizace objednávky:

- Manažer vede evidenci objednávek v CRM systému Telco Servis a dle nutnosti pověří některého z obchodníků dalšími činnostmi na objednávce.

- Obchodník může kontaktovat zákazníka a domluvit s ním např. termín návštěvy servisní firmy, která bezplatně zajišťuje technické šetření na odhlášené pevné lince a obnovení jejího provozu.

- Obchodník může, po navedení internetu na linku a jejím zprovoznění, zákazníkovi nabídnout zapojení internetu na základě dohody nebo jako bezplatný bonus v rámci několika objednávek (mobilní tarify a televize), pokud na to bude mít čas.

- Proběhne-li technické šetření bez problémů a servisní firma se domluví se zákazníkem na zprovoznění linky a je-li provoz na lince obnoven, objednávka je zcela dokončena. Zákazník nyní zakoupí VDSL modem (většinou si ho objedná již při uzavření objednávky) a buď samostatně nebo s pomocí bezplatného technického servisu, na jednom ze servisních čísel O2 CZ, zapojí internet.

#### **4.4.4 Ekonomický model prodejního procesu**

Hlavní náplní této kapitoly je především popis funkce, která charakterizuje *prodejní proces* a k tomu je třeba nejprve stanovit faktory, které jsou klíčové a také parametry funkce.

Nejdůležitějším výstupem je prodej, rovnající se počtu objednávek. Přesněji řečeno počet realizovaných objednávek, tedy počet objednávek bez storna objednávek před realizací nebo bez zrušení služby poté, co vznikne roční závazek užívat internetové připojení. Takovou výpověď dnes umožňují obchodní podmínky. V tomto případě, kdy se jedná o modelové stanovení účelové funkce, postačí jako výstup počet objednávek, tady  $Q$ .

Funkce  $Q$  je z dlouhodobého hlediska, za jinak nezměněných podmínek, korelovaná s počtem pevných linek v lokalitě. Za tímto výrazem lze chápat počet odhlášených pevných linek v dané lokalitě. Jinými slovy, čím víc odhlášených pevných linek je v dané oblasti k dispozici, tím víc zákazníků, kteří se nacházejí na adresách, kde jsou tyto linky zavedené, lze teoreticky oslovit a z těchto oslovených poté uzavřít určité množství objednávek. Počet vhodných pevných linek v lokalitě lze vyjádřit jako  $T$ . Zde je záměrně uvedeno vhodných, protože i když se množství odhlášených, avšak stále ještě existujících pevných linek může v České republice pohybovat okolo dvou milionů, velká část těchto linek se nachází v objektech, které nejsou obyvatelné nebo nejsou obývané skupinou zákazníků.

Nyní je popsán vstup a výstup. Pokud je známo, jak probíhá proces oslovení zákazníka a prodejní proces, lze formulovat jednoduchou funkci:

$$Q = z * (Z * T)$$

kde  $Z$ , resp.  $z$  jsou funkce, prostřednictvím kterých je vyjádřeno množství zákazníků ochotných komunikovat na úrovni subprocesu *prodej* a to nejdříve na úrovni „souhlasí s obchodním rozhovorem“ –  $Z$  a pak „souhlasí s objednávkou“ –  $z$ .

Z tohoto modelu prodejního procesu je vidět, že vstupní hodnoty  $T$  nelze ovlivnit a lze říci, že  $T$  je v dané oblasti lokalit konstantou. Zajímavé jsou funkce  $Z$  a  $z$ , které nabývají proměnlivých hodnot. Funkce  $Z$  a  $z$  mohou být obecně formulovány takto:

$$Z = f(a, t, o, d, k, v)$$

vyjadřující na výstupu množství souhlasů s obchodním rozhovorem.

Obdobná formulace funkce  $z$  potom vypadá jako:

$$z = f(d, a, s, k, v, p, c, r)$$

Vyjadřující na výstupu množství souhlasů s objednávkou.

Zkratky, tedy faktory, které jsou proměnnými těchto dvou funkcí je možné popsat následně. Pro  $Z$ , tedy počet osob souhlasících s obchodním rozhovorem, budou rozhodující tyto faktory:

- a – atmosféra oslovení – všední den nebo víkend, jednání je ohlášené/nehlášené, je to vhodné/nevhodné;
- t – čas – denní čas, kdy k oslovení dojde;
- o – způsob oslovení – jedná se o způsob profesionální komunikace se zákazníkem od prvního okamžiku, kdy se o dozví o obchodníkovi;
- d – obchodní dovednosti obchodníka;
- k – konkurenční cena;
- v – rychlost připojení konkurence v dané lokalitě;

Podobně bude vypadat i vysvětlení faktorů pro funkci  $z$ :

- d – obchodní dovednosti obchodníka;
- a – atmosféra, kterou obchodník vyvolal během prodejního rozhovoru;
- s – podmínky smlouvy u O2 CZ;
- k – konkurenční cena;
- v – rychlost připojení konkurence v dané lokalitě;
- p – problémy/komplikace, jako je například výpověď, doběhnutí současného závazku nebo technické komplikace;
- c – cena připojení O2 CZ;
- r – rychlost připojení O2 CZ ;

Pokud by měly být odhadnuty funkční hodnoty  $Z$  a  $z$ , aby se daly předběžně očekávat výsledky, na základě kterých by bylo možné stanovit pravděpodobnost, že např.  $Z \in \langle 0;1 \rangle$ , resp.  $Z \in \langle 0,2;0,8 \rangle$  a  $z \in \langle 0;1 \rangle$ , resp.  $z \in \langle 0;0,7 \rangle$ , musel by být navržený experiment, který by probíhal přímo v praxi, jako zaznamenaný prodejní proces. Ani velmi důkladné dotazníkové šetření nezajistí přibližný odhad těchto hodnot. Dotazníkové šetření by v tomto případě znamenalo pouze zjištění zájmu ze strany

zákazníků o nabídku vysokorychlostního internetového připojení.

Na základě osobních zkušeností z prodeje těchto vysokorychlostních internetových připojení v období září 2013 – prosinec 2013, které probíhalo v lokalitách blízko Brna, kde bylo právě zaváděné kabelové připojení nebo měli zákazníci internetové připojení vyřešené levnou wifi, poskytovanou některou z firem působících v okolí Brna, lze usuzovat na následující hodnoty (jedná se o odhad podložený přímým prodejem v terénu):

$$Q = z * (Z * T); z \in \langle 0,1;0,25 \rangle; Z \in \langle 0,1;0,75 \rangle$$

Při dosažení odhadnutých krajních hodnot vycházejí tyto varianty (jedná se pouze o odhad):

1.  $Q = 0,1 * (0,1 * T) = 0,01 * T$
2.  $Q = 0,1 * (0,75 * T) = 0,075 * T$
3.  $Q = 0,25 * (0,1 * T) = 0,025 * T$
4.  $Q = 0,25 * (0,75 * T) = 0,1875 * T$

Na základě tohoto odhadu podloženého praxí přímého prodeje internetu na odhlášených pevných linkách, který lze považovat za zkušební testový model pro předběžné kalkulace před zahájením projektu, by se dal předpokládat minimální anebo maximální počet objednávek navedení internetu, které se podaří získat ze všech odhlášených, avšak dosud provozuschopných pevných linek. Je však třeba zdůraznit, že se jedná jen o odhad a pouze pilotní prodej v terénu může vést k bližšímu upřesnění odhadnutého rozpětí pro  $Z$  a  $z$ .

#### **4.4.5 Znázornění prodejního procesu v notaci BPMN**

Business Process Model and Notation je nástroj vyvinutý iniciativou BPMI (Klimeš, 2014, s. 34). Tento název lze přeložit také jako „Notace pro modelování byznys procesů“. Hlavním cílem BPMN je poskytnout zápis procesu, který bude srozumitelný

pro všechny uživatele.

BPMN diagramy vycházejí z vývojových diagramů programů a jsou upraveny pro vytváření byznys procesů. Model byznys procesů, který následuje, vytváří síť vizuálních objektů a toků, které určují vztah a pořadí konání aktivit. Snahou BPMN je poskytnout jednoduchý nástroj pro modelování procesů, umožňující zachytit všechny formy procesů. V BPMN pro tento účel existují 4 základní elementy:

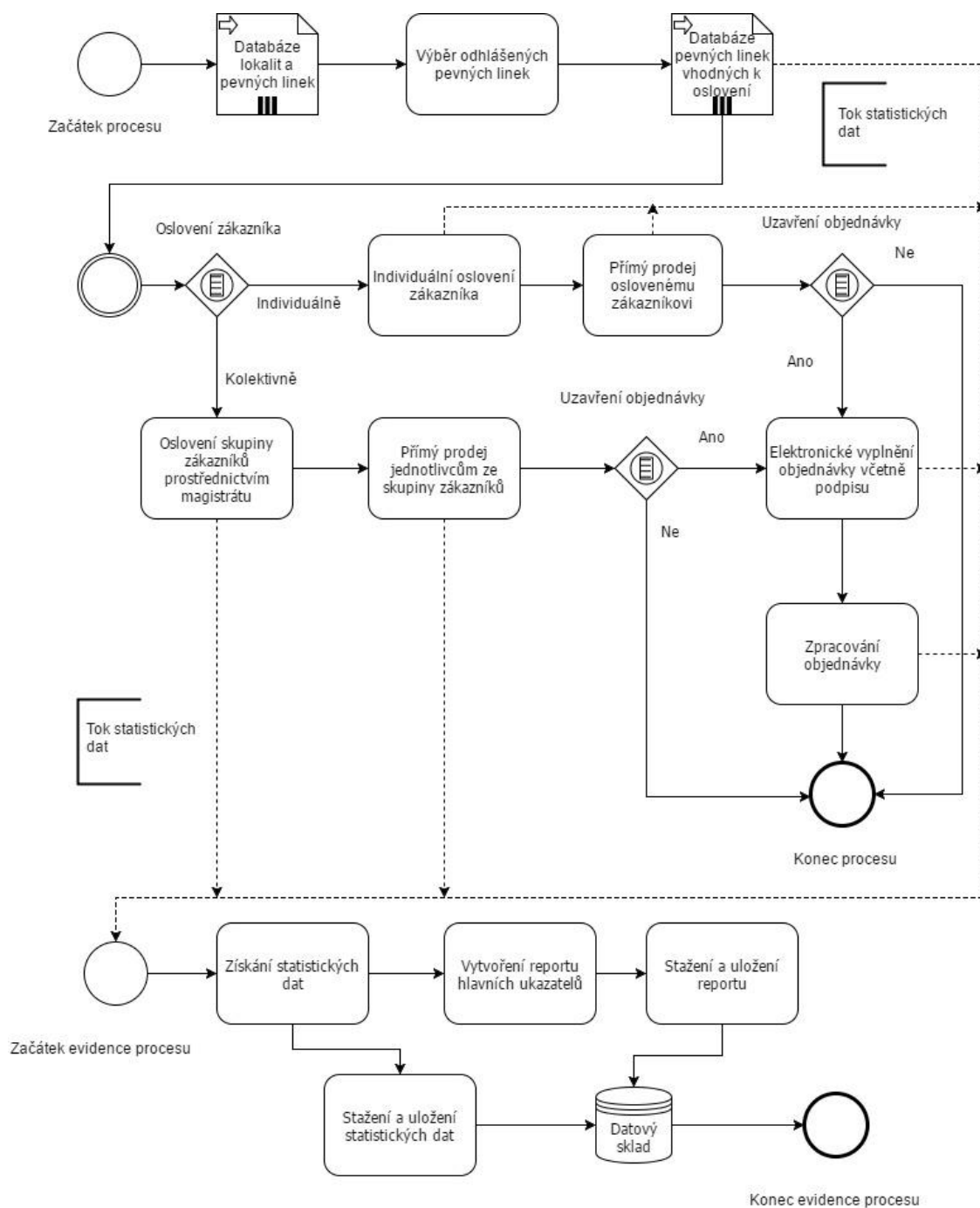
1. Plovoucí objekty (Flow Objects) obsahují:

- a) událost (kroužek) – jev, který nastává v průběhu modelovaného procesu (začátek, přechod, konec)
- b) aktivita (čtyřúhelník se zaoblenými hranami) – obecná činnost nebo úkol
- c) brána (kosočtverec) – kontrola rozdělení nebo sloučení toků

2. Propojovací objekty (Connecting Objects) – slouží k propojení elementů a dohromady dávají strukturu diagramu. Jedná se o sekvenční toky (pořadí vykonání aktivit v procesu), toky zpráv (mezi jednotlivými účastníky procesu) a asociace (spojení dat a textu).

3. Dráhy – vizuálně oddělují aktivity, aby se dala odlišit odpovědnost (Klimeš, 2014, s. 35). Rozlišují se dráhy typu pool (účastník procesu) a lane (používané pro vymezení aktivit v rámci pool dráhy).

4. Artefakty – tyto symboly zvyšují vypovídací schopnost BPMN diagramu a sem může být přidáno jakékoliv množství artefaktů jako jsou např. datová úložiště, skupiny, komentáře aj.



Obrázek č. 6: Znáznornění prodejního procesu v notaci BPMN (Zdroj: Klimeš, 2014, zpracování: vlastní)

## 4.5 Časová analýza

Projekt Telco Servis je v rámci metodiky IPMA předběžně plánován na rok dopředu a je zřejmé, že během této doby se rozhodne, jestli je projekt životaschopný a má smysl jeho pokračování nebo projekt nesplňuje očekávání a bude vhodné ho transformovat nebo ukončit.

Z hlediska časové analýzy není tak důležité, jak se bude vyvíjet časový postup projektu od založení firmy, které je plánované na první čtvrtletí roku 2018, přes zahájení obchodní činnosti, až k poslednímu měsíci v roce, kdy se bude bilancovat úspěšnost podnikání firmy Telco Servis.

Důležitějším prvkem v předprojektové fázi je rozbor *prodejního procesu*, který je opakovatelný a bude aplikován všemi obchodníky ve velkém rozsahu. Hlavní prodejní proces je procesem, který tlačí výkon firmy dopředu a zadavatele, hlavního sponzora a manažera projektu zajímá, jak bude prodejní proces vypadat v časových souvislostech.

K tomu, aby mohla být podrobněji rozpracovaná časová analýza prodejního procesu, bude použita metoda časového plánu jednotlivých činností, kde budou rozebrány prvky resp. subprocesy hlavního procesu a poté metodou PERT rozpracován časový rozbor těchto činností, až k síťovému grafu procesu a stanovení kritické cesty.

Při použití této metody je rozhodujícím faktorem čas. Základem pro vypracování analýzy metodou PERT je stanovení WBS, tedy Work Breakdown Structure – seznamu činností potřebných k realizaci této části projektu.

### 4.5.1 Work Breakdown Structure prodejního procesu

Nejdříve budou obecně popsány jednotlivé činnosti WBS *prodejního procesu*. Popis prodejního procesu WBS je předběžně navržen pro 1 – 2 pracovní týdny. V tomto období jsou činnosti rozděleny po hodinách do pracovních dnů, které mohou mít až 10

hodin. Tímto způsobem se v terénu dá pracovat a zvládnout během pěti pracovních dnů největší množství práce a zároveň zachovat víkend pro odpočinek a přípravu na další týden. Obchodní proces je navíc rozdělený na přímé oslovení a obchod (A) a nepřímé oslovení s možným obchodem (B), při kterém nelze oslovovat zákazníky adresně, ale jen prostřednictvím informačního dopisu, případně s účastí obecního úřadu:

1. Ranní porada, zhodnocení předchozího týdne. Prezence obchodníků, řešení otevřených objednávek.
2. Přehled lokalit pro další období (týden nebo delší období). Export lokalit z databáze jednotlivým obchodníkům.
3. Kontaktovat obecní úřady pro dané časové období. Jednat po telefonu nebo domluvit schůzku v daném časovém období nebo v příštím období.
- 4.A: Pokud lze nabízet zákazníkům přímo, počítat s přímým oslovením lokality a oznámit úřadu, že se v daném časovém období bude obchodník pohybovat na území obce.
- 5.B: Pokud v obci nelze oslovit přímo, domluvit osobní schůzku se starostou, s cílem oslovit účastníky (domácnosti s odhlášenou pevnou linkou). V tomto případě se písemně osloví potenciální zákazníci s tím, že bližší informace jsou na vyžádání telefonicky nebo na obecním úřadu. Snažit se zorganizovat informační schůzku na obecním úřadu v odpoledních hodinách toho týdne.
- 6.A: Osobně jet do lokality a ze seznamu exportovaného z databáze doplnit jména potenciálních zákazníků (oslovení) a předpokládaný rozsah návštěvy do předtištěného dopisu (obchodník pracuje v autě).
- 7.A: Roznést dopisy v obálkách do schránek vybraným potenciálním zákazníkům.
- 8.A: Přemístit se do další lokality.
- 9.A: V daném termínu přijet osobně do lokality a ve vymezeném čase se pokusit sejít v domácnosti s osobou, která rozhoduje o internetovém připojení (otec, manželé, majitel domu).
- 10.A: Uzavřít objednávku tam, kde to bude možné a přemístit se k dalšímu zákazníkovi.
- 11.B: Pokud nelze oslovit přímo, sejít se s odpovědnou osobou na obecním úřadu.
- 12.B: Domluvit schůzku s tím, že ten den obchodník zanese do schránek jen adresné dopisy.



13.B: Roznést dopisy pro kolektivní schůzku.

14.B: Navštívit v daném termínu obecní úřad (je třeba naplánovat, aby nekolidovalo s procesy typu A) a pokusit se uzavřít mezi přítomnými jakoukoliv objednávku.

15.Zanést objednávky do osobní evidence obchodníka, případně porovnat si osobní evidenci s databází objednávek na serveru Telco Servis.

#### 4.5.2 Časová analýza činností

Všechny hodnoty v tabulce jsou v hodinách, přičemž se bere v úvahu, že činnost bude vykonávána jen v pracovní dny a pro tento typ obchodní činnosti se předpokládá až desetihodinová pracovní doba (např. 9:00-19:00). Popis činností, odhady doby trvání jednotlivých aktivit, jejich návaznosti a předběžné výpočty jsou uvedené v následující tabulce.

Č.:	Popis činnosti:	PČ	NČ	min:	real:	max:	SD	Roz.	SO
A	Ranní porada	-	B	1,00	1,50	3,00	1,667	0,111	0,333
B	Přehled lokalit pro další období	A	C	1,00	1,50	2,50	1,58	0,063	0,250
C	Přehled a kontaktování obecních úřadů	B	D	0,50	1,00	2,50	1,167	0,111	0,333
D	Oznámit obecnímu úřadu příjezd obchodníka	C	E,F	0,25	0,50	1,00	0,542	0,016	0,125
E	Termín schůzky na magistrátu	D	L	0,50	1,00	1,50	1,000	0,028	0,167
F	Příprava dopisu pro individuální oslovení	D	G	1,50	2,50	3,50	2,500	0,111	0,333
G	Příjezd do lokality	F	H	0,50	1,00	2,00	1,083	0,063	0,250
H	Roznesení dopisů pro individuální oslovení	G	I	1,50	2,50	3,50	2,500	0,111	0,333
I	Čas mezi roznesením nabídky a přímým prodejem	H	J	10,00	20,00	30,00	20,000	11,111	3,333
J	Příjezd do již oslovené lokality	I	K	0,50	1,00	2,00	1,08	0,063	0,250
K	Návštěva zákazníků a uzavření objednávek	J	Q	10,00	20,00	30,00	20,000	11,111	3,333
L	Schůzka s odpovědnou osobou na OÚ	E	M	5,00	20,00	50,00	22,500	56,250	7,500
M	Domluvit kolektivní informační schůzku	L	N	20,00	30,00	70,00	35,000	69,444	8,333
N	Příprava dopisu pro kolektivní schůzku	M	O	1,50	3,00	4,00	2,917	0,174	0,417
O	Roznést dopisy pro kolektivní schůzku	N	P	1,00	2,00	3,00	2,000	0,111	0,333
P	Kolektivní schůzka a možné objednávky	O	Q	1,00	2,00	4,00	2,167	0,250	0,500
Q	Zanesení objednávek do evidence obchodníka	K,P	-	0,50	1,50	3,00	1,583	0,174	0,417
				56,25	99,50	196,00	119,29	149,30	26,54

Tabulka č.6: Seznam činností (Zdroj: Doskočil, 2011, zpracování: vlastní)

Č.:	Označení činnosti
PČ	Bezprostředně předchozí činnost
NČ	Bezprostředně navazující činnost
SD	Střední doba
Roz.	Rozptyl
SO	Směrodatná odchylka

#### 4.5.3 Síťový graf prodejního procesu

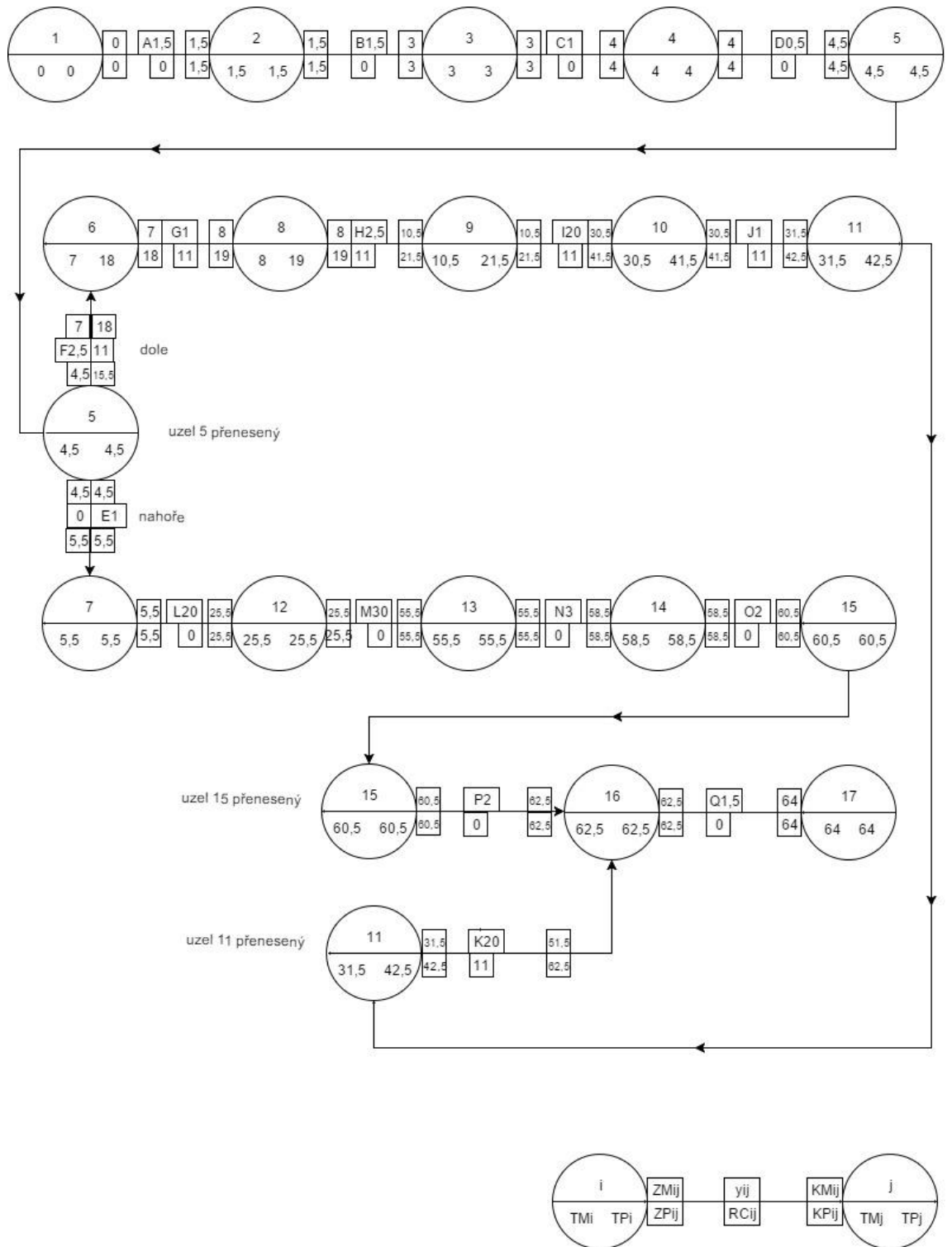
Prostřednictvím metody PERT se sestaví síťový graf projektu a na základě zjištěných poznatků se stanoví kritická cesta a minimální doba pro realizaci prodejního procesu.

Na obrázku je vidět znázornění obou činností A i B prodejního procesu z pohledu časové analýzy metody PERT. V grafu není graficky vyznačena kritická cesta, která probíhá přes činnosti A,B,C,D,E,L,M,N,O,P,Q a její trvání je v délce 64 hodin.

Kritická cesta je popisem činnosti typu B, včetně zahájení a ukončení prodejního procesu, kde se jedná o neadresné oslovení skupiny zákazníků. Firmou žádaná je zejména činnost typu A, kde dochází k osobnímu oslovení zákazníků s větším předpokladem potenciální úspěšnosti.

Činnost typu A je v grafu znázorněna jako A,B,C,D,F,G,H,I,J,K,Q a v grafu tato cesta odpovídá odhadu 51,5 hod. Činnost však obsahuje 20 hodin prodlevy, což je čas mezi vhozením nabídky s oznámení obchodníka do schránky a jeho skutečným příchodem.

Síťový graf prodejního procesu je jen modelem, v tomto případě uvažujícím o dvou souběžných obchodních činnostech. V případě modifikace procesu by graf a kritická cesta vypadaly jinak, stejně jako časové charakteristiky modelovaného procesu.



Obrázek č. 7: Síťový graf prodejního procesu (Zdroj: Doskočil, 2011, zpracování: vlastní)

#### 4.5.4 Závěr časové analýzy

Vzhledem k tomu, že jsou modelovány dvě činnosti v rámci jednoho prodejního procesu – činnost A (přímé oslovení zákazníka) a činnost typu B (oslovení zákazníka pouze kolektivně prostřednictvím obecního úřadu) a tyto dvě činnosti v časové analýze probíhají souběžně, bylo by ideální, aby do lokality jezdili společně 2 obchodníci, jak bylo běžné v obchodní praxi oddělení D2D.

Předpokládaná velikost lokality je přibližně 30 potenciálních zákazníků – z tohoto odhadu vychází i čas potřebný na roznesení dopisů domácnostem, a také čas pro osobní návštěvu a realizaci obchodních schůzek u činnosti typu A. Obchodník může zvládnout maximálně 5 - 6 obchodních schůzek za den tak, aby při všech ostatních činnostech byl ještě schopen u zákazníka realizovat prodej.

U činnosti typu A potom při 30 roznesených dopisech připadá na osobní návštěvu až 15 domácností za den. Lze předpokládat, že ne každá domácnost obchodníkovi otevře, pokud vůbec budou účastníci doma. V rámci prodejního procesu by se potom na základě odhadů dalo očekávat kolem 3 prodejů internetového připojení za 47 pracovních hodin, tzn. 5 pracovních dní (čas vymezený samotnou činností A bez doplňkových aktivit). Je však nutno podotknout, že dva z těchto dnů tvoří prostoj, protože obchodník nemůže zákazníkovi bez ohlášení oznámit, že k němu druhý den přijde udělat prodej. Je třeba, aby mezi dopisem ve schránce a návštěvou obchodníka uplynuly nejméně 1-2 pracovní dny. Na samotnou činnost bez prostoje a vedlejších aktivit popsaných jako A,B,C,D, potom připadají 3 pracovní dny. Odhadované 3 prodeje za 3 pracovní dny, při poměrně nízkém odhadu úspěšnosti prodeje, jsou v souladu s očekáváním dobrých výsledků. Během dnů prostojů lze realizovat činnosti typu B, což není zohledněno v časové analýze, pro jejíž vysvětlení je lépe předpokládat, že činnost typu B bude realizovat další osoba, např. druhý obchodník, který se zaučuje.

Činnost typu B není rozpracovaná jako funkce a vzhledem k tomu, že během této činnosti se očekává podstatně menší úspěšnost prodeje je možné, že tam, kde nebude možný individuální přístup k zákazníkovi, nakonec firma upustí od nabídky zcela.

V případě přijatelných výsledků by šel realizovat prodej i prostřednictvím činnosti B s tím, že k její realizaci by se využila doba prostoje činnosti A.

Minimální doba pro dokončení jednoho prodejního procesu s délkou obou činností tak jak byl provedený odhad, je 64 hodin. Metoda PERT, graf a výpočty k němu byly sestavené na základě znalostí čerpaných z literatury (Doskočil, 2011), která danou problematiku podrobně rozebírá.

Časovou tabulku, incidenční matici ani hrano-hranovou matici v tuto chvíli, pro účely dalšího rozboru prodejního procesu není třeba vypočítávat, v rámci metody PERT došlo k závěru, že v případě spuštění projektu by bylo třeba na prodejní proces vyčlenit 5 pracovních dní. V případě, že budou souběžně probíhat činnosti typu A i B, potom připadá v úvahu časový horizont 64 hodin, což lze v obchodní činnosti přeložit jako 7 pracovních dní. V případě dlouhodobé činnosti, při odečtení časové prodlevy u činnosti typu B, by mohl obchodník při maximální pozornosti a koordinaci zvládnout obě činnosti A i B během 5 pracovních dní s tím, že dny prostojů u činnosti A využije pro činnost B, kterou má však naplánovanou např. z předchozího týdne.

Pokud by běžný pracovní týden přinesl u činnosti A předpokládané 3 objednávky a u činnosti B nejméně 1 objednávku, lze to považovat za úspěch. Jaké by však byly reálné výsledky prodeje v případě spuštění projektu, by se dalo porovnat až po uplynutí několika měsíců.

## **4.6 Analýza rizik projektu**

### **4.6.1 Změna v podnikání a riziko**

V předchozích kapitolách byly rozebrány analytické pohledy na celý projekt a důkladněji také prodejní proces, jehož bezchybné opakování by v případě rozběhu projektu bylo nejvýznamnějším finančním přínosem projektu, který se projeví v množství objednávek internetu navedeného na odhlášených telefonních linkách.

Tato část diplomové práce zahrnuje proces změny v podnikání, jsou zde identifikovány a popsány hlavní faktory, které mají vliv na riziko podnikání a jsou zde znázorněna rizika projektu.

Projekt Telco Servis, má několik atraktivních stránek, které spočívají v:

- Široké poptávce po internetovém připojení, které dnes již musí být rychlé a levné.
- Existenci nejméně 1 milionu provozuschopných avšak odhlášených telefonních linek, na kterých může být naveden vysokorychlostní internet za ne příliš vysokou cenu.
- Existenci jednoho majitele těchto linek, který má zájem na navedení internetového připojení na těchto linkách, resp. je ochoten firmám nebo jednotlivcům, kteří pro něj tuto službu sjednají zaplatit provizi.
- Společnost, která je majitelem linek má dobré jméno a disponuje značnými finančními prostředky a technickými zdroji.
- Momentálně zřejmě neexistuje žádná firma, která by se celorepublikově zabývala zavedením internetu na odhlášených pevných linkách v ČR – v tomto segmentu zprostředkování přímo pro O2 CZ není velká nebo dokonce žádná konkurence (vlastní obchodní devize O2 CZ má odlišnou náplň práce – komunikuje většinou se stávajícími zákazníky s nabídkou tarifů a dalších produktů ICT, jako byl např. produkt *Kasa* určený pro obchodníky s povinností EET).

Na druhé straně existuje i druhý pohled na tento projekt, který připomíná mnohé dobré nápady a investice, které se sice rozběhly, ale za nějaký čas zkrachovaly a zanechaly po sobě problémy, likvidace firem, nedobytné dluhy apod.

Aspektů, které ukazují na riziko špatně zvolené cesty, je v době vzniku této diplomové práci přibližně tolik, kolik je aspektů ukazujících na zajímavou tržní *niku*, kde by se při plném rozběhu činnosti, dalo za několik let dosáhnout ekonomického zisku. Anglicko-český ekonomický výkladový slovník definuje výraz *niche*, tedy tržní niku jako: *Významný podíl na domácím či světovém trhu neobsluhovaný konkurencí, který firmě zajišťuje určitý nový výrobek nebo službu na základě skulinového marketingu* (Elman, 2004, s. 376).

#### 4.6.2 Identifikace možných rizik

Po proběhlých analýzách možností rozběhu tohoto projektu lze např. s pomocí metody Analýz předpokladů a omezení (Korecký, 2011, s. 220), dospět k výčtu nejvýznamnějších rizik ohrožujících úspěch projektu:

**1. Riziko nezájmu ze strany zákazníků** - odběratelů, že nebudou mít o služby od O2 CZ zájem. z důvodu negativního postoje ke značce.

**2. Riziko, že firma O2 změní cenové podmínky** poskytování internetu, který potom bude dražší anebo nebude schopna zajistit jeho vysokou rychlost tak, aby byl konkurenceschopný.

**3. Riziko změny podmínek poskytování provizí** za sjednání internetu na odhlášených pevných linkách, které by mělo na celý projekt negativní dopad.

**4. Riziko omezení působení firmy Telco Servis** ze strany O2 CZ, co se týče působení v celorepublikovém rozsahu a omezí její činnost jen na Jihomoravský kraj anebo bez vážných důvodů smlouvu s firmou vypoví.

**5. Riziko omezení možnosti oslovovat zákazníky adresně,** z důvodu obecních vyhlášek, které zakazují podomní prodej.

**6. Riziko napadení projektu jinou obchodní skupinou,** která se může snažit dosáhnout zastavení nebo omezení projektu z důvodu vlastního zájmu provozovat stejnou obchodní činnost jako Telco Servis.

**7. Riziko nezájmu ze strany obchodníků** spolupracovat s firmou Telco Servis (personální riziko), z důvodu obtížně dosahovaného výdělku nebo jejich neschopnosti plnit plánovaný počet prodejů.

**8. Riziko změny v technologii** – prodej internetu na odhlášených pevných linkách může být ohrožen z důvodu změny v technologii jiných poskytovatelů, např. místních poskytovatelů wifi nebo anebo ze strany *šedých operátorů*, kteří zprostředkovávají ICT služby pod licenci některého z hlavních operátorů (O2, Vodafone, T-Mobile), a kteří mohou nabídnout internetové připojení o stejné rychlosti za výhodnějších cenových podmínek.

Z tohoto seznamu lze vybrat několik rizik, která mají na projekt rozhodující vliv. Jedná se o **riziko smluvní** – tady jednostranné změny buď přímo ve výkladu smluvních podmínek nebo v cenách internetu nebo provizí placených společností O2 CZ za sjednání internetu na odhlášených pevných linkách. Dále je to **riziko personální** – jednoduše řečeno nebude dost schopných obchodníků, kteří budou mít zájem nebo schopnosti spolupracovat s firmou Telco Servis. Bezprostředně také hrozí **riziko technologické** např. podmínky poskytování datových tarifů LTE, které může mít na tento projekt okamžitý dopad.

#### 4.6.3 Popis změny

Vzhledem k tomu, že projekt Telco Servis je nový v několika ohledech, tento přístup je vhodným doplněním předchozích analýz. Pro lepší ilustraci tohoto tvrzení je vhodné popsat rozdíly mezi dosavadním přístupem a mezi přístupem, který je navrhován v rámci projektu TS.

Klasický přístup obchodní divize, jakou byla D2D, a kterou později nahradila divize Prodej domácnostem spočíval v tom, že obchodníci obdrželi seznamy lokalit se jmény stávajících zákazníků, přesným seznamem jejich služeb a s kontaktními údaji. Obchodníci tedy znali u zákazníků jména, jejich stávající řešení (i řešení vypovězená nebo zaniklá) a kontaktní údaje. Obchodník za zákazníkem nepřicházel jako za jednotlivcem, ale jako za jedním ze zákazníků z dané lokality, kterou v určitém období pokrýval. Všechny informace si dopředu vypsával z databáze tak, aby se mohl na místě soustředit na prodej. Oddělení vývoje Telefonica Czech Republic a později O2 Czech Republic dokázala neustále přicházet s novými produkty – jak tarify, tak s dalšími



nabídkami internetu nebo programovými nabídkami kabelové televize.

Zkušeni obchodníci dokázali vystihnout rozdíl v parametrech stávajícího zákazníka a v možném novém řešení, ke kterému se jim obvykle podařilo přidat objednávku tarifu, internetu nebo televize, což byl hlavní cíl jejich cesty za zákazníkem. Způsob práce byl tedy realizován většinou se stávajícím zákazníkem, kterému se téměř vždy nabízelo nějaké doplňkové řešení, přičemž se k úpravě v nastavení dosavadních služeb obvykle doplnila nová objednávka. Pro nové objednávky platil ceník provizí pro dané období, který byl čas od času změněn dle toho, jaké služby a produkty společnost O2 CZ v daném období požadovala.

Firma bude mít po zahájení svého podnikání několik možností. Buď se bude snažit pokračovat v obchodním modelu původní divize D2D nebo se pokusí prosadit svou obchodní politiku a navádět internet na odhlášených linkách dle svého obchodního modelu (Zich, 2012, s. 80).

Projekt firmy pracuje se zákazníky, kteří mnohdy nemají žádné produkty ani služby O2 CZ a při předpokládaném způsobu práce je nelze kontaktovat na mobilním čísle, ale je třeba je oslovit jiným způsobem – adresný dopis vhozený do schránky s možnou osobní návštěvou. Mnohé obce zakazují tento způsob obchodu vyhláškou jako podomní prodej a je třeba dopředu vyjednat s obecním úřadem podmínky, za kterých by mohl s touto formou nabídky souhlasit. Je zde několik faktorů ztěžujících práci obchodníka:

- 1) Po telefonu nelze zjistit, jestli je ze strany zákazníka zájem nebo nezáměr o danou nabídku a zkrátit tak čas, který lze věnovat zákazníkům, kteří o nabídku zájem jeví.
- 2) Často není vůbec možné zákazníkům nabídku zprostředkovat osobně, ale jen písemně nebo prostřednictvím např. vyhlášení v obecním rozhlasu, domluvení kolektivní informativní schůzky apod.
- 3) Zákazníci nemusí mít od společnosti O2 CZ žádný produkt nebo službu a mohou se svobodně na základě nabídky konkurence rozhodovat, jakého poskytovatele služeb si

vyberou (nejsou přitom vždy schopni kvalifikovaně rozeznat, jaký je mezi nimi rozdíl a orientují se třeba jen dle ceny).

Pokud bude mít O2 CZ o projekt Telco Servis zájem, bude muset být navýšena základní provize placená obchodníkům za navedení internetu na odhlášené pevné lince, ze svého minima, směrem k orientační částce 2000Kč (bez DPH) a společnost bude muset přehodnotit i další požadavky na obchodníky, kteří by v rámci tohoto projektu pro Telco Servis pracovali. Jedná se zde o počty minimálních měsíčních objednávek a jejich skladbu. U ostatních provizí za televizi navedenou k internetu, mobilní tarify, tarify pevných linek nebo další aktuální produkty je ponechán prostor k diskuzi. Obchodníci projektu Telco Servis by však neměli mít nižší provize než obchodníci vlastních prodejních divizí O2 CZ.

Změna nespočívá jen v obtížnosti práce a v překážkách v komunikaci, ale také v přístupu firmy, která si vybrala hůře zvládnutelnou oblast, ve které nikdo systematicky nepracuje, aby v ní dlouhodobě za přijatelných cenových podmínek působila s tím, že výsledky její práce jsou přínosem pro majitele linek, zákazníky, obchodníky, a při velkém rozsahu činnosti a dlouhodobém plánu, i pro firmu Telco Servis.

#### **4.6.4 Řešení smluvního rizika**

Jedná se o jedno z nejvýznamnějších rizik vstupujících do projektu. Jelikož v minulosti na oddělení D2D došlo několikrát ke změnám cenových podmínek provizí za sjednané služby, může nastat situace, že dojde k nečekaným změnám ve výších provizí a způsobu jejich výpočtu, se kterými nebude Telco Servis souhlasit, protože mohou přinášet negativní dopad na odměny obchodníků stejně tak, jako na zisk firmy.

Aby firma dokázala minimalizovat riziko nečekané změny ze strany dodavatele služeb O2 CZ, musí si jako podmínku klást písemné řešení všech situací smlouvou, která bude obsahovat i ceník provizí, zejména za sjednání internetu. Firma by neměla námitek ke změnám provizí nebo podmínek zprostředkování dalších produktů a služeb O2 CZ, ale změny podmínek u hlavního produktu, kvůli kterému vznikla, by mohly znamenat i její

zánik.

Obecným problémem v této oblasti je malá pozornost věnovaná formulaci smluvních ustanovení a dalších dokumentů, které jsou součástí smlouvy, jako jsou všeobecné podmínky, ceníky provizí apod. (Tichý, 2006, s. 266). V případě tak velké firmy, jakou je O2 CZ, přitom nehrozí finanční nebezpečí v tom smyslu, že firma by neměla prostředky na zaplacení provizí, ale může existovat neochota zaplatit provize v plné výši. Text smlouvy musí být srozumitelný a transparentní, protože pokud má být projekt TS úspěšný a pokud je zajištění smluvního vztahu s dodavatelem služeb O2 CZ jedním z klíčových rizik projektu, v této věci musí být jasno. Firma TS je malá a nebude mít možnost přelévát finanční prostředky z jiných projektů tam, kde jí budou chybět.

Prevence rizik smlouvy by měla být zahájena ještě před jejím uzavřením (Tichý, 2006, s. 269). Projektový manažer se zaměřuje buď na dodržení formální struktury projektu nebo na jeho technické parametry zejména v případech, kdy jde o obchodní a finanční projekty.

V případě nejasností je třeba podrobit smlouvu analýze rizik a rozhodnout se, jestli ji potvrdit byť s přírůžkou za riziko, anebo smlouvu nepotvrdit a o projekt přijít. Pro tento účel existují i vzory smluv pro různá odvětví, jejichž použití může být výhodné pro obě strany.

#### **4.6.5 Stanovení míry rizik**

Rizika, která byla popsána v předchozích kapitolách lze nyní definovat, přiřadit jim pravděpodobnost výskytu a důležitost a zobrazit je v matici rizik. Pro analýzu rizik projektu byla nejdříve popsána rizika mající vliv na úspěšnost projektu. Těmto rizikům lze kombinovanou metodou (Smejkal, 2010, s. 109) přiřadit jistou důležitost a poté je vyjádřit graficky. Problémem této metody je, že nelze zcela přesně odhadnout míru pravděpodobnosti, či vlivu, která se rizikům přisoudí.

R1 je riziko nezájmu ze strany zákazníků;

- R2 je riziko cenových podmínek poskytování internetu;
- R3 je riziko provizních podmínek ze strany O2;
- R4 je riziko omezení poskytování služeb Telco Servis v celé ČR;
- R5 lze nazvat legislativním rizikem, tedy nebude možné oslovovat zákazníky bez omezení;
- R6 je riziko sabotáže některou z interních nebo externích skupin kolem O2 CZ;
- R7 je personální riziko vyjadřující nezáměr ze strany obchodníků spolupracovat s TS;
- R8 je technologické riziko vyjadřující negativní vliv změny konkurenční technologie;

Těmto rizikům lze přiřadit určitou hodnotu (Smekal, 2010, s.119) a rozdělit je na kritická, která jsou rozhodující (dopad rizika je devastující a vede ke krachu projektu), důležitá, která jsou významná (dopad rizika nevede ke krachu, ale je zde možnost finančních problémů) a běžná (dopad rizika lze pokrýt běžným provozem firmy a finančními rezervami).

Stupeň	% za rok	Slovní popis
1	<0;5>	nepravděpodobné
2	<5;20>	málo pravděpodobné
3	<20;50>	příležitostně
4	<50;70>	pravděpodobně až často
5	<70;100>	velmi často

Tabulka č.7: Pravděpodobnost výskytu rizik (Zdroj: Smekal, 2010, zpracování: vlastní)

Tabulka ukazuje jak lze numericky vyjádřit míru výskytu rizika. Míra dopadu rizik přitom může být ohodnocena na základě osobních zkušeností zvolenou škálou. Význam rizik je poté zvolen na stupnici 1 - 5 dle odhadu. Výsledkem je tabulka – matice součtových rizik, kde má každé riziko parametry:

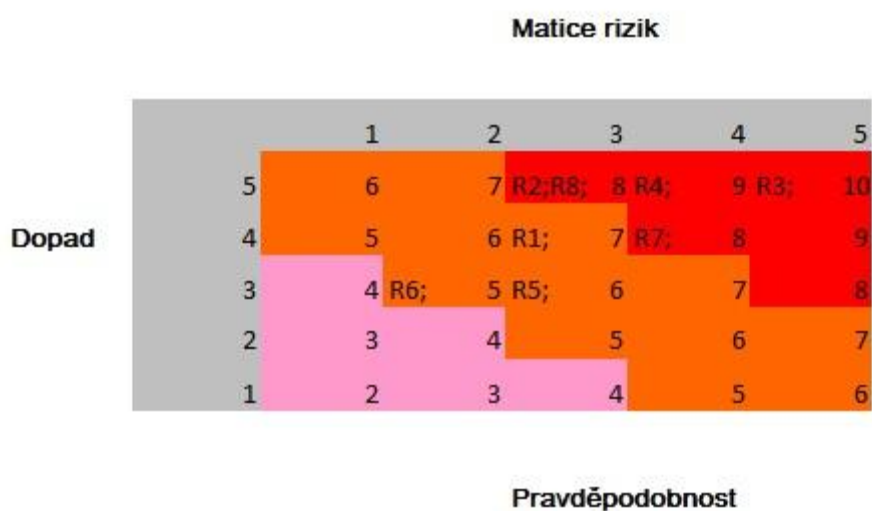
$$R = f(a, h)$$

přičemž  $a$  je dopad uskutečněné hrozby a  $h$  je pravděpodobnost uskutečněné hrozby (Smekal, 2010, s. 119).

Riziko	Míra důležitosti	Pravděpodobnost výskytu	Součtová hodnota
R1	4	3	7
R2	5	3	8
R3	5	5	10
R4	5	4	9
R5	3	3	6
R6	3	2	5
R7	4	4	8
R8	5	3	8

Tabulka č.8: Ohodnocení míry rizik (Zdroj: Smejkal, 2010, zpracování: vlastní)

Po analýze následuje přenesení rizik do matice rizik, která vyjadřuje jak míru dopadu jednotlivého rizika na úspěšnost projektu, tak pravděpodobnost výskytu rizika během trvání projektu.



Tabulka č.9: Matice rizik (Zdroj: Smejkal, 2010, zpracování: vlastní)

Z matice rizik je vidět, že rizika R2, R3, R4, R7 a R8 se nacházejí v kritickém pásmu a těmto rizikům bude věnována mimořádná pozornost.

#### **4.6.6 Riziková politika projektu**

V předchozí kapitole bylo identifikováno několik rizik, jejichž výskyt je pravděpodobný a mající významný dopad na úspěch projektu Telco Servis. Jedná se o rizika R2-riziko cenových podmínek poskytování internetu, R3-riziko změny provizních podmínek, R4-riziko omezení poskytování služeb Telco Servis v celé ČR, R7-riziko nedostatku vhodných pracovních sil a R8-riziko změny v technologii konkurence.

Proti riziku R2 se nelze nijak pojistit. Je výhradně na poskytovateli služby, společnosti O2 CZ, za jakou cenu bude nabízet své služby tak, aby byly konkurenceschopné. Rizika R3 a R4 lze zajistit smluvně, požadováním specifikace rozsahu poskytovaných služeb a pevně daných provizí za sjednání internetu na odhlášených telefonních linkách.

Zajištění rizika R7 je velmi důležité, protože firma bude podnikat hlavně s lidmi a k tomu, aby mohla dosáhnout svých cílů potřebuje obchodníky, kteří budou ochotní pracovat ve větším časovém rozsahu, než je obvyklé, za vyšší odměny. Personální riziko budou mít na starosti manažeři skupin a jejich povinností bude neustálý nábor, testování a zaučování nových obchodníků.

Riziko R8 hraje velkou roli, protože kdyby došlo např. k celoplošnému zavedení nové technologie, jakou je i internet přenášený sítěmi 4G s obchodním názvem LTE, ke slevě z jeho aktuální ceny nebo ke zrušení limitu dat, starší technologie, mezi které patří i internet na pevných linkách, by se dostaly do defenzivní pozice. Proti tomuto riziku také neexistuje obrana a kdyby nastala situace ukazující na významnou změnu v tomto směru, mohlo by to vést k zastavení projektu.

#### **4.7 Návrh CRM systému společnosti**

V rámci projektu Telco Servis je třeba navrhnout i základní Customer Relationship Management (CRM) informační systém, který by umožňoval manuální zadávání dat do informačního systému a následný pozdější export těchto dat do pokročilejší platformy, pokud se firma rozhodne v budoucnu pokračovat v podnikání a přistoupí k tomuto řešení.

Jelikož se jedná o obchodní firmu, jejímž předmětem činnosti je prodej služeb zákazníkům, je CRM (evidence zákazníků, objednávek, pevných linek) na začátku důležitější, než zavedení Supply Chain Management (SCM) informačního systému, který bude v budoucnu obsahovat evidenci objednávky z hlediska jejího technického vyřízení, úkony poskytnuté dodavatelem služby O2 CZ nebo jinou externí firmou napojenou na dodavatele, a také platby dodavatele za služby sjednané firmou Telco Servis s.r.o. Dodavatelem je v tomto případě O2 CZ a odběratelem koncový zákazník.

Návrh CRM systému by měl být jednoduchý, počítat s nízkými náklady, obsahovat název aplikací vhodných pro zavedení databázového a informačního systému a technické specifikace zejména počítačového a síťového zařízení v sídle firmy a na pobočkách. Specifikace musí obsahovat tyto podmínky:

- aplikace, které budou součástí CRM systému musí být programovatelné nebo modifikovatelné pro možnost změn parametrů při změnách požadavků nebo podmínek projektu;
- aplikace musí splňovat podmínku exportu dat v některém z používaných formátů;
- návrh CRM systému by měl obsahovat popis procesu z pohledu obchodníka – obchodní koncepci navazující na prodejní proces a popis procesu z pohledu inženýrské koncepce;
- návrh musí brát ohled na materiálové zdroje a personální zdroje a také na časovou strukturu projektu;

#### **4.7.1 Technické parametry CRM systému a objednávka**

##### ***4.7.1.1 Inženýrská koncepce***

Telco Servis bude zahajovat svůj provoz v menší kanceláři a její CRM informační systém musí být modifikovatelný, s nastavením různých úrovní práv a hesel pro různé uživatele.

Vedení společnosti, tedy především Manažer[1], který bude zavádět CRM systém v sídle společnosti v Jihomoravském kraji, bude systém zavádět tak, aby byl především bezpečný, pružný a levný. Další obchodníci, kteří budou sjednávat objednávky u zákazníků, budou mít u sebe vždy firemní tablet s aplikací pro tvorbu objednávky, který bude připojený na internet. Základní skupina uživatelů je dána první obchodní skupinou pro Jihomoravský kraj, která je tvořena členy: Manažer M[1] a obchodníci O[1]-O[30].

Poté co budou požadovaná technická a osobní data objednávky zadána do interaktivního formuláře, bude objednávka přímo na tabletu *penem* (pero s gumovým hrotem určené pro psaní na dotykové obrazovce) podepsána zákazníkem, odeslána na příslušný email obchodního oddělení O2 CZ, manažerovi skupiny, zákazníkovi a obchodníkovi. Vzhledem k tomu, že Telco Servis je odlišnou variantou stávajících obchodních skupin O2 CZ, je třeba mezi adresáty přidat i email vedení firmy Telco Servis.

Po jejím obdržení objednávku zpracuje manažer firmy tak, že data zadá do příslušných formulářů aplikací, které jsou součástí CRM systému firmy TS.

Při zadání parametrů objednávky manažer skupiny přenesení všechny údaje do jednoho řádku excelovského souboru, který bude mít název odvozený ze zkratky pro každou oblast (kraj) a období (měsíc/rok). Z tohoto souboru naprogramovaného ve VBA, tedy v jazyce Visual Basic for Applications (for Excel) bude moci vytvářet rešerše databázového charakteru dle atributů, které budou požadované (např. dle krajů nebo jednoznačných názvů obcí za dané časové období) a tyto rešerše exportovat do formátu vhodného pro tisk např. pro *After-Sale service* (Elman, 2004, s.23) nebo do formátu xml pro odeslání do plnohodnotného CRM systému, který později nahradí tento jednoduchý informační systém.

Kromě záznamů objednávek v Excelu musí existovat další databáze v jiné vhodné aplikaci, protože Microsoft Excel není vhodný pro vytváření databázových zápisů. Excel je vyhovující kancelářská aplikace pro vytvoření a udržení přehledu tam, kde je vhodná tabulková úprava dat. Za účelem evidence objednávek a následné tvorby reportů z uložených dat je Excel jedno z možných řešení kvůli své ceně a také, protože se dá



upravit do podoby naprogramované aplikace stejně jako SQL Server - databázová aplikace, kterou firma využije na začátku k vytvoření databáze klientů. Manažer provede ke každé objednávce zápis do Excelu, kde doplní atributy přiřazené O2 CZ a další atributy dohodnuté interně v rámci firmy Telco Servis. Výhodou SQL Serveru je nejen přehlednost a hromadnost databázových zápisů, ve kterých se dá vyhledávat prostřednictvím logických dotazů a modifikovat zápisy, ale i možnost nad databází vytvořit aplikaci např. v jazyce C#, což dává prostor pro další rozvoj v tomto směru. CRM systém firmy musí být síťově propojený se všemi regionálními kanceláři s nastavením práv různých uživatelů.

#### **4.7.1.2 Obchodní koncepce**

Z obchodního pohledu jsou dvě evidence (Excel, SQL Server) důležité pro profesionální činnost firmy, protože uzavřením objednávky povinnosti firmy nekončí. Telco Servis nemůže ponechat uzavřenou objednávku bez kontroly a spolehnout se na její realizaci společností O2 CZ nebo některou další servisní firmou.

V učebnicích obchodu a prodeje by byl výsledek považován přinejmenším za dobrý a od obchodníka by se v tomto případě očekávalo, že půjde za dalšími zákazníky a bude plnit své obchodní cíle na 100%. V realitě prodejních služeb však často dochází k vypovězení objednávek z různých důvodů. V ČR může zákazník objednávku, která nebyla uzavřena v provozovně, vypovědět dle 363/2013 Sb., Nařízení vlády ze dne 30. října 2013, O vzorovém poučení o právu na odstoupení od smluv uzavřených distančním způsobem nebo mimo obchodní prostory a vzorovém formuláři pro odstoupení od těchto smluv [28], do 14 dnů od jejího uzavření. Další možností zrušení objednávky může být technický problém na straně dodavatele, který servisní firma není schopna řešit nebo objednávku jednoduše odloží. Často potom dojde k jejímu zrušení vinou dodavatele služby anebo zákazník není ochoten čekat na zavedení služby nepřiměřeně dlouhou dobu a dosáhne zrušení služeb bez sankcí i po uplynutí dvou týdnů.

Tato storna služeb tvoří významnou položku v celkové bilanci obchodní produkce a

přítom stačí jen trochu více pečlivosti zaměřené na objednávku, její kompletní dokončení do podoby nejen technicky fungující služby spuštěné na straně dodavatele, ale i služby fungující na straně zákazníka.

Obchodník, který u zákazníka uzavřel objednávku, se bude pravděpodobně i v následujících dnech pohybovat ve stejné oblasti anebo v další blízké lokalitě a může se servisní firmou dohodnout podmínky technického šetření, které je třeba realizovat na každé odhlášené pevné lince nebo může na základě znalostí a osobních kontaktů požádat o individuální řešení, jako požadavek firmy Telco Servis nebo zákazníka.

Služby *After-Sales*, které přijdou na řadu po uzavření objednávky a měly by trvat přinejmenším do okamžiku, kdy již nebude možné zrušit nebo krátit provizi za sjednání internetového připojení nebo mobilní tarif, zahrnují dokončení objednávky, zapojení internetu ze strany O2 CZ, ale také u zákazníka doma (napojení modemu na přípojku ve zdi resp. vedoucí z ulice), zaplacení služeb spolu s první fakturou a jsou součástí obchodu a servisu firmy, protože Telco Servis dostane zaplacenou pouze za realizovanou, zaplacenou a nevypovězenou objednávku. Služby *After-Sales* lze vysvětlit následovně: *Poprodejní služby (také označované jako poprodejní servis), lze definovat jako servisní činnosti poskytování služeb po prodeji hlavního produktu nebo služby, které přímo podporují hlavní produkt (službu) anebo mají za primární cíl uspokojit zákazníka. K nástupu poprodejního servisu může dojít např. před instalací služby, během asistování zákazníkovu nebo třeba po nápravě služby zákazníkovu (Marlock, 2002, s.4).*

Ze všech činností, které firma a obchodník realizují, má pouze objednávka vztah k přidané hodnotě, za kterou zákazník zaplatí (Jurová, 2016, s. 35). V tomto případě je proto třeba ještě před realizací obchodu myslet na to, že reálně existuje množství zákazníků, kteří si objednávku po jejím podepsání rozmyslí a to, protože je k tomu vede prodleva v realizaci služby, obava ze závazku a kvality služby anebo je prostě k výpovědi ve dvoutýdenní lhůtě navede někdo z jejich blízkých nebo místní konkurent, který jim při výpovědi jeho služeb slíbí lepší službu s mimořádnou slevou.

Nejen z obchodních důvodů je třeba předpokládat, že v budoucnu bude třeba verzi

systemu CRM zvednout na vyšší úroveň - *upgradovat* (Elman, 2004, s.584), aby bylo možno vytvářet komplikovanější datové záznamy a z těchto záznamů extrahovat data do reportů, které budou vypovídat o obchodní činnosti obchodníka v určitém časovém období. Vedení firmy může zajímat, kde se obchodník v určitém období pohyboval, kolik objednávek a kde uzavřel, kolik přitom najel kilometrů a kolik vydělal na provizích, případně jaký zisk v daném období přinesl firmě.

Pro tento datový *mining* (Elman, 2004, s. 344) zatím ve firmě Telco Servis neexistují znalosti, důležité je však již od počátku činnosti důsledné vedení objednávek a ukládání dat v objednávkovém systému a v databázi klientů prostřednictvím aplikace SQL Server. Jak z Excelu, tak z SQL Serveru se přitom při přechodu na vyšší stupeň CRM provede export dat.

#### **4.7.2 Kritéria úspěšnosti a rizika zavedení systému CRM**

Pro definování rizika zavedení systému CRM je třeba nejdříve definovat cíle této části projektu a dále je třeba pokusit se identifikovat, zda mezi cíli nedochází ke konfliktům a včas odhalit odchylky a rizika (Jurová, 2001, s. 144).

Objednávka a její zanesení do základního informačního systému firmy již byla popsána, nyní je možné se zaměřit na vyhledání slabých míst. Pro tuto část projektu, lze jako kritické označit především selhání manažera, který a) neobdrží mailem objednávku a nezanese ji do systému, b) obdrží mailem objednávku, ale zanese ji do systému nesprávně, nezanese ji celou anebo nedoplní data do obou systémů (Excel, SQL). Další možností je selhání techniky, v tomto případě selhání zařízení hardwaru na straně serveru nebo počítačové sítě, případně během přenosu dat po internetu nebo selhání softwaru, které může být především způsobené zavírováním systému, existencí nežádoucího software v počítačovém systému apod.

Řešením problému selhání kteréhokoliv z manažerů je denní kontrola produkce všech manažerů v CRM systému a porovnání ukazatelů produkce s výstupy od všech manažerů zvlášť. Projekt počítá s existencí oddělení, které se bude zabývat především

kontrolou objednávek, statistických ukazatelů činnosti firmy a řešením mimořádných požadavků v případě některých objednávek. Řešením selhání počítačové sítě a jejích součástí je zavedení bezpečnostních opatření na její ochranu a příprava na situaci, kdy dojde k naprostému selhání technické části projektu.

#### **4.7.3 Struktura úkolů a harmonogram zavedení CRM**

Zavedení systému CRM může být spuštěno kdykoliv po zahájení činnosti firmy Telco Servis. Na začátku není třeba informační systém plánovat pro všechny kraje, ale jen pro Jihomoravský kraj, který může být řízen jedním manažerem.

Úkoly Manažera[1] pro rozběh CRM systému jsou následující:

- a) zajistit regionální kancelář o velikosti nejméně 5x5m, kancelář musí mít přístupné i zázemí;
- b) v tomto místě zavést vysokorychlostní internet přenášený kabelem a wifi (kancelář bude místem porad s obchodníky);
- c) nainstalovat firewall, router, server a datová úložiště serveru;
- d) na serveru vytvořit první složky s nastavením práv užívání;
- e) v těchto složkách uložit soubory v Excelu určené pro správu objednávek příslušného kraje – pro začátek jen Jihomoravského;
- f) založit databázi kontaktů v aplikaci SQL Server;
- g) testovat funkčnost systému zadáním vzorových objednávek od tabletu, až po zanesení do CRM systému;
- h) připojit v kanceláři na server laserovou tiskárnu;
- i) rozběhnout připojení a správu příslušných souborů, pro některého z dalších obchodníků nebo manažerů;

Zavedení systému CRM musí být jednoduché, spolehlivé a především hospodárné. Firma předpokládá, že místo nákupu firemních licencí kancelářských aplikací pro větší množství uživatelů poskytne manažerům jednorázovou finanční dotaci na nákup notebooku a nezbytného software. Manažeři, stejně tak jako obchodníci, budou

zaměstnaní na dohodu a svou činnost budou vykonávat na základě živnostenského listu. Mohou tedy pro výkon práce používat vlastní zařízení. Obchodníci budou pro pracovní účely používat zapůjčené firemní tablety s internetovým připojením.

#### **4.7.4 Technické požadavky zavedení systému CRM**

Zdroje, které jsou zapotřebí pro zavedení systému CRM spočívají především ve znalostech, které lze částečně čerpat vzděláním z odborné literatury nebo osobním kontaktem s profesionály v oboru IT. Takové konzultace na základě osobní známosti mohou být bezplatné anebo placené, podobně jako v případě právní nebo daňové konzultace mezi zákazníkem a odborníkem, který poskytuje služby za úplatu.

Jádro prvního CRM systému společnosti Telco Servis s.r.o. tvoří tyto technické a softwarové prostředky:

- počítačový server s nainstalovaným operačním systémem pro správu serveru, OS Windows Server;
- datové úložiště, které je součástí tohoto serveru, tvořené hard disky např. V (veřejný), P (privátní);
- firewall, modem, případně router nebo switch a další pasivní síťové prvky pro každou regionální kancelář;
- tablety s operačním systémem Android s připojením na internet sloužící k pracovním účelům - vyplnění a odeslání objednávky, případně další komunikace s firmou;
- černobílá laserová tiskárna pro každou regionální kancelář;

Jelikož manažeři i obchodníci budou zaměstnáni jako externí pracovníci na živnostenský list, pro Telco Servis je jednodušší a levnější obchodníkům, kteří postoupí na pozici manažera, poskytnout jednorázovou dotaci na nákup notebooku a kancelářského balíku Microsoft Office pro fyzické osoby, spíše než uvažovat o nákupu licencí operačního systému a kancelářského software pro větší množství uživatelů.

## **4.8 Finanční stránka projektu**

Následující kapitola se nesnaží o vyčíslení nákladů a příjmů projektu, ale spíše poukazuje na oblasti, kde se při běhu projektu budou tvořit náklady provozního a investičního charakteru. V oblasti příjmů všeobecně popisuje provizi za navedení internetu a její rozdělení mezi obchodníka, manažera a firmu. Hypoteticky polemizuje, jak může vypadat odhad budoucích příjmů firmy.

### **4.8.1 Náklady projektu**

Firma může po provozní stránce existovat při splnění několika podmínek. Její činnost se v principu velmi neliší od činnosti samostatného obchodníka, vykonávajícího obchodní činnost na základě živnostenského listu, ale na rozdíl od něj bude mít firma vyšší zodpovědnost (právní a finanční) za provoz svých regionálních kanceláří, za přijaté a vyplacené platby manažerům a obchodníkům, za majetek svěřený svým pracovníkům a dále za finanční náklady na ICT služby, které zajišťuje svým pracovníkům.

Firma tedy na jedné straně potřebuje příjem, který získá z uzavřených objednávek a na druhé straně ze svých příjmů musí platit vzniklé provozní náklady a investice.

Při splnění těchto podmínek se jeví jako mimořádně důležité sledování finančních toků příjmů a výdajů při jejich vzniku a sledování reálných hotovostních toků příjmů a výdajů. V obchodní činnosti totiž skutečnost, že obchodník předá dodavateli objednávky ještě neznamená, že na konci měsíce obdrží proplacené provize.

Náklady lze rozdělit na fixní a variabilní a dále na přímé a nepřímé. Pro účely předběžného odhadu nikoliv výše, ale obsahu a z něj odhadované výše těchto nákladů, je možné ještě před zahájením projektu popsat oblasti, kde tyto náklady budou vznikat.

U firmy potom největší položku v oblasti investičních nákladů tvoří:

### **1. Zařízení počítačové infrastruktury v sídle firmy:**

- počítačový server s nainstalovaným operačním systémem pro správu serveru, OS Windows Server; [cca 30 000Kč, operační systém v ceně serveru]
- datové úložiště, které je součástí tohoto serveru, tvořené hard disky; [v ceně serveru]
- kancelářský balík MS Office pro domácnosti a podnikatele; [6000Kč]
- firewall, modem, případně router nebo switch a další pasivní síťové prvky pro sídlo firmy; [firewall (včetně routeru) 6000Kč, další wifi router 700Kč]

Odhadované náklady na zřízení počátečního CRM systému firmy jsou cca 45000Kč (vč. DPH).

Odhadované měsíční náklady na provoz sídla firmy: v bydlišti – v prvním roce činnosti zanedbatelné.

### **2. Zařízení počítačové infrastruktury a vybavení kanceláře v každé regionální kanceláři:**

- firewall, modem, případně router nebo switch a další pasivní síťové prvky; [firewall (včetně routeru) 3500Kč, další wifi router 700Kč]
- dokovací konektor pro notebook; [4000Kč]
- multifunkční černobílá laserová tiskárna; [4000Kč]
- kancelářské stoly, kancelářská křesla, židle, pohovky, konferenční stolky, úložné prostory, kontejnery, koberce; [do 60000Kč]

Odhadované náklady na zřízení regionální kanceláře cca 70000Kč (vč. DPH).

Odhadované měsíční provozní náklady regionální kanceláře: nájem, inkasní položky, internetové připojení; [nelze dopředu stanovit]

### **3. Náklady na každého obchodníka:**

- tablet s OS Android, s 4G/LTE modemem a úhlopříčkou 10,1“ zapůjčený každému obchodníkovi pro uzavírání objednávek a komunikaci e-mailem; [6000Kč]

- počáteční finanční investice do nového obchodníka než mu začnou být vyplácené části provizí (1/2+1/2) z objednávek uzavřených v prvním, druhém a třetím měsíci; [30000Kč]

Odhadované investiční náklady na nového obchodníka jsou 30000Kč (bez DPH) + tablet (jen zapůjčený).

Odhadované měsíční náklady na obchodníka jsou 600Kč (vč. DPH) a zahrnují neomezený telefonní tarif s voláním a internetem + duplicitní SIM kartu do tabletu.

#### **4. Náklady na každého manažera:**

- jednorázová finanční dotace na nákup notebooku s operačním systémem a kancelářským balíkem MS Office; [15000Kč (bez DPH)]

Odhadované investiční náklady na nového manažera jsou 15000Kč (bez DPH)

Odhadované měsíční náklady na manažera jsou 600Kč (vč. DPH) a zahrnují neomezený telefonní tarif s voláním a internetem + duplicitní SIM kartu do modemu pro notebook.

Uvedené oblasti vzniku nákladů jsou pouze hrubou ilustrací, která poukazuje na nejdůležitější investice a provozní náklady, se kterými firma bude muset při svém vzniku počítat. Jak již bylo naznačeno v úvodu této kapitoly, velmi důležitou roli hrají účetní a reálné finanční toky, protože za sjednání internetu sice firmě vznikne nárok na provizi (firma bude usilovat o maximální možnou platbu za každý sjednaný internet a to až do 4000Kč vč. DPH), ale tuto částku firma neobdrží hned následující měsíc. Jak bylo v oddělení D2D obvyklé, obchodníci dostávali 1. polovinu provize (vypočítanou dle celkového počtu navedených objednávek v daném měsíci) na konci následujícího měsíce a 2.polovinu své provize na konci 3. měsíce následujícího po daném období. V případě projektu Telco Servis by pravděpodobně po této stránce nedošlo k významné změně a provize by se vypočítávaly a proplácely stejným způsobem.

Kritéria ekonomické efektivity zpravidla měří výnosnost (návratnost zdrojů) vynaložených na realizaci projektu (Fotr, 2011, s 68). Patří sem rentabilita kapitálu, doba úhrady, čistá současná hodnota a index rentability.



Vzhledem k rozdílu v charakteru práce obchodníků firmy Telco Servis a divize D2D (předchozí Telefónica Czech Republic a.s.) a vzhledem k jejich hlavnímu úkolu – obnovení odhlášených pevných linek lze říci, že množství objednávek bude i u nejlepších obchodníků podstatně menší, než tomu bylo v minulosti. Navrhovaná provize za každý sjednaný a technicky nevedený internet na odhlášené pevné lince odpovídá požadavkům na celkové odpovídající ohodnocení obchodníků v tomto oboru.

Provizí za další produkty a služby (mobilní tarify, televize, další produkty pro podnikatele), zde by se výše odměn nemusely významně lišit od stávajících podmínek obchodního oddělení divize domácnosti společnosti O2 CZ.

Pro lepší představu jsou předpokládané investiční a provozní náklady seřazené do tabulkové formy (hodnoty jsou uvedené v Kč vč. DPH):

Náklady firmy	Investiční (Kč)	Provozní (Kč/ měsíc)
<b>Počítačová síť v sídle firmy</b>		
server	30000	zanedbatelné
kancelářský balík MS Office	6000	-
firewall	6000	-
wifi router	700	-
<b>Celkem:</b>	<b>42700</b>	
<b>ICT infrastruktura a vybavení regionální kanceláře</b>		
firewall,modem a síť. prvky	4200	nelze stanovit
dokovací konektor pro laptop	4000	-
čb laserová tiskárna	4000	-
nábytek a vybavení kanceláře	60000	-
<b>Celkem:</b>	<b>72200</b>	
<b>Náklady na obchodníka</b>		
tablet s androidem	6000	
finanční dotace v začátku	36300	
neomezený mobilní tarif		600
<b>Celkem:</b>	<b>42300</b>	<b>600</b>
<b>Náklady na manažera</b>		
dotace na nákup laptopu	18150	
neomezený mobilní tarif		600
<b>Celkem:</b>	<b>18150</b>	<b>600</b>

Tabulka č. 10: Předpokládané náklady firmy (vlastní zpracování)

#### 4.8.2 Potenciální příjmy projektu

Projekt Telco Servis se týká obchodní firmy a ačkoliv se může zdát, že když byl popsán ekonomický model prodejního procesu a účelová funkce tohoto procesu, je možné spočítat potenciální příjem, takový výpočet poskytuje jen velmi obecnou představu o příjmu, který by se dal očekávat při navedení internetového připojení na stejném počtu linek, které jsou v tomto okamžiku využité.

Lze přitom vycházet ze stávajícího počtu aktivních pevných linek, což je dle aktuálních informací méně než 900 000. Nedá se předpokládat, že by se firmě Telco Servis mohlo podařit oslovit větší množství zákazníků s odhlášenými pevnými linkami, než je stávající počet aktivních linek. I když budou obchodníci nabízet i jiné produkty, obnovení pevných linek a navedení internetu zůstává hlavním zájmem firmy.

Modelovaná účelová funkce nabízí dle velmi obecných odhadů rozpětí úspěšnosti prodejního procesu v rozmezí přibližně 1% - 18,75%. Cíl projektu je potom uspět nejméně v 5% všech případů oslovených odhlášených pevných linek. Dále je třeba předpokládat, že lokalit vhodných k oslovení nebude možná ani polovina z existujících 2,5 milionu odhlášených linek.

Pokud má obecný výpočet kalkulovat s rozsahem tržního segmentu, dostává se na počet pohybující se kolem množství stávajících aktivních linek, což je přibližně 1 milion.

Plná provize, kterou se bude snažit Telco Servis, v případě smlouvy s O2 CZ, získat, je přibližně 4000Kč (vč. DPH).

Na obchodníka v tomto případě připadá odměna v rozmezí 1800Kč – 2500Kč (bez DPH), dle počtu objednávek internetu sjednaných v jednom měsíci. Pro předběžný odhad lze předpokládat, že nejlepší obchodníci budou brát průměrnou provizi 2000Kč - 2200Kč za každý sjednaný internet. Při připočítání DPH je to v průměru kolem 2100Kč (bez DPH) \* 1,21 = 2541 Kč (vč. DPH).

Firma by měla obdržet za každou sjednanou objednávku internetu 4000Kč (vč. DPH). Rozdíl, tedy necelých 1500Kč (vč. DPH), je příjmem firmy po odečtení nákladů na provizi obchodníka. Aby se dal odhadovat hrubý příjem firmy, je však ještě třeba odečíst provizi manažera skupiny, která se může pohybovat u internetu kolem 500Kč (vč. DPH).

Hrubý příjem firmy z jedné objednávky internetu by se po odečtení těchto dvou nejvýznamnějších položek pohyboval kolem částky:

$$4000\text{Kč} - 2541\text{Kč} - 500\text{Kč} = 959\text{Kč (vč. DPH)}$$

Po odečtení daně z přidané hodnoty může firma předpokládat, že získá  $959\text{Kč}/1,21 = 792\text{ Kč}$  (bez DPH) na každou objednávku internetu. Tato částka je určena na investice a provoz firmy – nelze předpokládat, že v prvních letech provozu bude generován jakýkoliv zisk.

Pokud by někdo chtěl hypoteticky odhadnout, kolik se dá na projektu vydělat v předpokládaném horizontu 5 – 10 let práce, stačí vynásobit výše uvedená čísla. Výsledek potom může poskytnout hrubou představu, např. pro účel žádosti o úvěr nebo pro jiný účel spojený s odhadem budoucího příjmu.

$$1000000 \text{ (předpokládaný počet oslovených pevných linek)} * 0,05 \text{ (\% úspěšnosti)} * 792\text{Kč} = 39\,600\,000 \text{ Kč (bez DPH);}$$

Jedná se pouze o hypotetický výpočet hrubého příjmu před odečtením provozních nákladů a investic, který však ukazuje na skutečnost, že v případě rozjezdu projektu, při dodržení organizačních pravidel, velkém rozsahu činnosti a minimalizaci nákladů, by projekt mohl poskytovat zisk.

## 4.9 Přínos projektu

Přínos návrhů řešení spočívá především v aplikaci analýz na projekt a ve způsobu rozboru prodejního procesu, který je hybnou silou modelové obchodní firmy. Tato část diplomové práce se nezaměřuje na formální stránku projektu, ale spíše na odborné manažerské metody s tím, že se snaží dospět k závěrům o smyslu projektu a jeho zahájení.

Na základě definování prodejního procesu a jeho částí byl navržen i ekonomický model funkce, která prodejní proces definuje exaktněji a i když nebylo možno experimentálně potvrdit odhadnuté parametry této funkce, hodnoty dosažené z osobní zkušenosti poskytují zajímavé hranice možností, které by v případě skutečných prodejů mohly být použité pro obecné odhady úspěšnosti tohoto procesu.

Prodejní proces byl rozebrán i metodou PERT. Prodejní proces byl rozložen na dva nestejně subprocesy a zkoumala se pravděpodobná délka cyklu jednoho obchodního případu v časovém rozpětí jednoho až dvou týdnů a kombinace obou prodejních způsobů v daném období. Časová analýza potvrdila předpoklad, že daným způsobem by mohl být prodejní proces realizován ve větším měřítku.

V návrzích řešení je dále popsán CRM systém firmy Telco Servis, který tvoří páteř jednoduchého informačního systému. Navržený CRM systém je také maximálně zaměřený na získání a evidenci dat o objednávkách a klientech a na sestavení reportů hlavních ukazatelů činnosti obchodníků, jejich manažerů, obchodních skupin a na získání reportů dle produktů, oblastí nebo časového období. Tyto reporty by v případě spuštění projektu využívalo vedení firmy k denní kontrole činnosti všech obchodních skupin.

Kapitola věnovaná rizikům projektu popisuje hlavní rizika, která mohou projekt ohrozit. Poukazuje na ta rizika, která lze ovlivnit a na rizika, na která nemá firma žádný vliv. V případě některých rizik nelze ovlivnit ani jejich dopad na projekt např. pojištěním nebo diverzifikací činnosti do jiných příbuzných oblastí. V této kapitole se dále hovoří i o

nezbytnosti smluvního zajištění projektu se zaměřením na potvrzení zejména výše provizí za sjednání jednotlivých produktů, protože modelová firma Telco Servis nebude hlavně zpočátku disponovat žádnými většími finančními prostředky.

Poslední kapitola se zaměřuje na finanční stránku projektu a popisuje oblasti, kde vznikají investiční a provozní náklady. V kapitole je také naznačena příjmová stránka projektu, ale příjmy z obchodní činnosti firmy Telco Servis lze jen odhadovat na základě osobní zkušenosti z téměř totožné obchodní činnosti pro společnost Telefónica Czech Republic a.s. (O2 Czech Republic a.s.).

Dosažené postupy a poznatky se dají použít na jiném projektu obchodní činnosti, který bude založený na obdobném produktu nebo službě z oblasti ICT.

## 5. ZÁVĚR

V diplomové práci byla popsána teorie projektového managementu a analytické metody SLEPT, SWOT, 7S, Porterova analýza konkurenčního prostředí a WBS, jejichž cílem bylo dospět k závěrům a odpovědět na otázku, jestli a za jakých okolností má projekt pokračovat. Dále byl podrobněji rozebrán prodejní proces - obchodní činnost tvořící mechanismus celé firmy Telco Servis a to z pohledu časové analýzy a popsán byl i ekonomický model založený na účelové funkci.

Po vypracování všech částí, které se dají přirovnat ke studii příležitostí (Opportunity Study) předprojektové fáze (Doležal, 2012, s. 170), lze formulovat několik podmínek, jejichž potvrzení společností O2 CZ by znamenalo, že projekt nemá žádné zásadní překážky v tom, aby mohl být spuštěn. Jedná se tyto body:

1. Společnost O2 Czech Republic a.s. projeví zájem projekt spustit a garantuje smlouvou rozsah činnosti své partnerské firmy Telco Servis s.r.o.
2. Společnost O2 CZ garantuje fixní výši provize za každé internetové připojení zprostředkované firmou Telco Servis s.r.o. na odhlášené pevné telefonní lince a zaplatí za něj plnou provizi bez ohledu na počet internetových připojení zprostředkovaných firmou TS v daném období.
3. Do společnosti Telco Servis s.r.o. vstoupí jako společník osoba mající pracovní vztah k O2 CZ. Může se jednat o manažera některé z obchodních divizí, bývalého obchodníka nebo spolumajitele některé ze stávajících servisních firem pracujících pro O2 CZ.

Splnění prvních dvou bodů je nutnou podmínkou k tomu, aby projekt mohl být schválen. Třetí podmínka znamená lepší pozici a stabilitu firmy, ale není nutná.

**V průběhu psaní této diplomové práce, při poslední konzultaci v O2 CZ, se objevila zpráva, že obchodní divize *prodej domácnostem* byla zrušena, protože konkurenční společnost T-Mobile Czech Republic a.s. začala v rozsáhlém měřítku**

**nabízet přímým prodejem prostřednictvím obchodního kanálu *prodej rezidentům* svůj LTE internet za bezkonkurenční ceny a bez jakéhokoliv omezení objemu přenesených dat.** Ceny LTE internetu, který je oproti pevným linkám modernější, rychlejší a k zákazníkovi se dostane formou SIM karty a modemu, jsou přitom stejné, jako ceny internetu na pevných linkách, který předtím nabízela obchodní divize O2 CZ: 399Kč (vč. DPH) za internet o rychlosti 20Mbps, 499Kč (vč. DPH) za 50Mbps a 599Kč (vč. DPH) za 100Mbps.

LTE internet však na rozdíl od internetu na pevné lince lze přenášet, pokud s sebou účastník přenesení celého modemu. Modem je sice dražší než ADSL/VDSL modem dodávaný k internetu na pevných linkách, ale ve většině lokalit neexistuje žádné zvláštní technické omezení. Dle slov manažera obchodní divize T-Mobile se všichni obchodníci (i z jiných prodejních ICT divizí) nyní věnují prodeji LTE internetu, který se prodává velmi dobře.

**Tato informace, která potvrdila technologické riziko projektu, vedla k rozhodnutí projekt v této fázi zastavit.** Pokud existuje modernější, jednodušší a stejně drahý produkt jako ten, který se chystala nabízet modelová společnost Telco Servis, nemá smysl pokračovat v pokusu o navedení internetu na technicky komplikovanějších a mnohdy i pomalejších pevných telefonních linkách. Firma Telco Servis by navíc nyní velmi obtížně sháněla i obchodníky, protože ti, kteří mají zkušenosti s prodejem ICT služeb a produktů, nyní směřují do T-Mobile.

## 6. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### 6.1 Zdroje literárního charakteru

[1] BENTLEY, Colin. Základy metody projektového řízení PRINCE2: The Essence of the Project Management Method. Prince2. 2010. Bratislava, 2010, 311 s. ISBN 978-0-9576076-2-0.

[2] DLOUHÝ, Martin. Simulace podnikových procesů. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1649-4.

[3] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4275-5.

[4] DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert. ISBN 978-80-247-5620-2.

[5] 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.

[6] ELMAN, Jiří. Anglicko-český ekonomický výkladový slovník. Praha: Sobotáles, 2004. ISBN 80-86817-05-9.

[7] FIALA, Petr. Projektové řízení: modely, metody, analýzy. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-X.

[8] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3293-0. Dostupné také z:



<http://kramerus.mzk.cz/search/handle/uuid:de7cbe00-b8fa-11e5-b5dc-005056827e51>

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

[10] JUROVÁ, Marie. Obchodní logistika: (pro obor Podnikové finance a obchod) : studijní text pro kombinované studium. Brno: Zdeněk Novotný, 2001. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-214-1972-5.

[11] JUROVÁ, Marie. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert. ISBN 978-80-247-5717-9.

[12] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

[13] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3221-3.

[14] LUŇÁČEK, Jiří a Jiří BENEŠ. Mikroekonomie. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3293-4.

[15] MARLOCK, Simone A. SERVIS AFTER THE SALE AS A RISK REDUCER: A CONCEPTUAL MODEL AND EMPIRICAL STUDY. Columbia, Missouri, USA, 2002. Dissertation. Faculty of the Graduate School University of Missouri-Columbia. Vedoucí práce Dr. Albert R. Wildt.

[16] MERNA, Tony a Faisal F. AL-THANI. Risk management: řízení rizika ve firmě. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1547-3. Dostupné také z: <http://kramerus.mzk.cz/search/handle/uuid:f3a694f0-e42d-11e5-bdc9-005056827e52>

[17] MEZNÍK, Ivan. Matematika I. Vyd. 8., přeprac., V Akademickém nakl. CERM 4. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-214-3725-8.

[18] RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-214-3510-0.

[19] REKTORYS, Karel. Přehled užití matematiky. [Díl] I. 6., přeprac. vyd. Praha: Prometheus, 1995. Česká matice technická. ISBN 80-85849-92-5.

[20] ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. Praha: Computer Press, 2000. Praxe manažera. ISBN 80-7226-218-1. Dostupné také z:

<http://kramerus.mzk.cz/search/handle/uuid:13248c30-53e4-11e6-ab2f-005056827e52>

[21] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert. ISBN 978-80-247-3051-6. Dostupné také z: <http://kramerus.mzk.cz/search/handle/uuid:26f07a20-2aa6-11e5-b44d-005056827e51>

[22] SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. Informační systémy v podnikové praxi. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2878-7.

[23] SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3611-2.

[24] TICHÝ, Milík. Ovládání rizika: analýza a management. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:39c3dc70-397d-11e4-8f64-005056827e52>

[25] VIDECKÁ, Zdeňka. Informační podpora procesů: STUDIJNÍ TEXT PRO KOMBINOVANÉ STUDIUM [online]. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2014 [cit. 2017-05-07]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studis/>

[26] ZICH, Robert. Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-818-2.

## 6.2 Zdroje neliterárního charakteru

[27] CZ NACE.Sbírka právních předpisů.<http://www.esipa.cz>. [cit.2016-12-29]. [online]. [Dostupné na WWW: [http://www.esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sezn?DR=NR&SORT=CP&ROK=0&NR=CZNAC\\_E\\_S1](http://www.esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sezn?DR=NR&SORT=CP&ROK=0&NR=CZNAC_E_S1)].

[28] ČESKÁ REPUBLIKA. Nařízení vlády ze dne 30. října 2013, O vzorovém poučení o právu na odstoupení od smluv uzavřených distančním způsobem nebo mimo obchodní prostory a vzorovém formuláři pro odstoupení od těchto smluv. In: 363/2013 Sb.. Praha, 2013, číslo 363. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2013-363>

[29] ČTK. Počet lidí volajících z pevných linek klesl o desetinu na 883.000 Zdroj: <http://www.denik.cz/ekonomika/pocet-lidi-volajicich-z-pevnych-linek-klesl-o-desetinu-na-883-000-20150809.html>. Deník [online]. Praha: VLTAVA LABE MEDIA, 2015, , 1 [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/ekonomika/pocet-lidi-volajicich-z-pevnych-linek-klesl-o-desetinu-na-883-000-20150809.html>

[30] JUŘICA, Pavel. VUT BRNO FAKULTA PODNIKATELSKÁ. *Řízení podnikových projektů: přednášky k výuce předmětu*. Brno, 2016. RrppK. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studis/>

[31] KLIMEŠ, CYRIL. MODELOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ: URČENO PRO VZDĚLÁVÁNÍ V AKREDITOVANÝCH STUDIJNÍCH PROGRAMECH [online]. REGISTRAČNÍ ČÍSLO PROJEKTU: CZ.1.07/2.2.00/28.0245. Ostrava, 2014 [cit. 2017-05-13]. Dostupné z: <http://www1.osu.cz/~zacek/mopop/mopop.pdf>

[32] PARIETTI, Melissa. The World's Top 10 Telecommunications Companies. <http://www.investopedia.com/> [online]. 2016, 2016 [cit. 2017-05-13]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/articles/markets/030216/worlds-top-10-telecommunications-companies.asp>

[33] SMOLÍKOVÁ, Lenka. VUT BRNO FAKULTA PODNIKATELSKÁ. *Řízení projektů vývoje IT/IS: přednášky k výuce předmětu*. Brno, 2014. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studis/>

[34] SOVA, MILAN. ČESKÝ TELECOM INFORMUJE – KLESNUL NÁM ZISK A DALŠÍCH 50 TISÍC LIDÍ ODHLÁSILO PEVNOU LINKU. [HTTP://WWW.INTERNETPROVSECHNY.CZ/](http://www.internetprovsechny.cz/) [ONLINE]. ŽICHovice: INTERNET PRO VŠECHNY, SPOLEK, 2005, , 1 [CIT. 2017-01-15]. DOSTUPNÉ Z: <http://www.internetprovsechny.cz/cesky-telecom-informuje-%E2%80%93-klesnul-nam-zisk-a-dalsich-50-tisic-lidi-odhlasilo-pevnou-linku/>

[35] VESELÝ, Josef. VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ, FAKULTA PODNIKATELSKÁ. Podnikový management [online]. Brno, 2015, 67 s. [cit. 2017-05-03]. Elektronický dokument pro výuku předmětu Management 2 (Rpm2K). Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studis/>

[36] Výroční zpráva Českého telekomunikačního úřadu za rok 2015 [online]. In: . Praha, 2016, s. 144 [cit. 2017-05-13]. Dostupné z: <https://www.ctu.cz/sites/default/files/obsah/stranky/75201/soubory/vyrocnizprava-2015.pdf>

## SEZNAM ZKRATEK

ADSL	Asymmetric Digital Subscriber Line – typ datového přenosu u internetu
B2B	Business to Business – obchodní vztah firma – firma
B2C	Business to Customer – obchodní vztah firma – zákazník
B2G	Business to Government – obchodní vztah firma – státní sektor
BPMI	Business Process Management Initiative - organizace
BPMN	Business Process Model and Notation – způsob popisu procesu
čb	černobílý
D2D	door to door (ode dveří ke dveřím) – obchodní oddělení O2 CZ
ERP	Enterprise Resource Planning – podnikový informační systém
GB	Gigabajt ( $10^9$ bajtů) – vyjadřuje objem přenesených dat
HR	Human Resources – lidské zdroje (personalistika)
ICT	Information and Communication Technologies – informační a komunikační technologie
IE	zkratka pro Internet Explorer - služba internetového připojení
IT	Information Technologies – informační technologie
LTE	Long Term Evolution – technologie přenosu u internetu typu 4G
MB	Megabajt ( $10^6$ bajtů) – vyjadřuje objem přenesených dat
Mbps	Megabit per second – vyjadřuje rychlost internetu
MS	Microsoft Corporation (společnost)
OS	operační systém
PERT	Program Evaluation and Review Technique – metoda časové analýzy
PM BoK	Project Management Body of Knowledge – projektový standard
PP	přímý prodej
S.A.	sociudad anónima (akciová společnost španělsky)
SCM	Supply Chain Management – správa dodavatelského řetězce
SCP	Supply Chain Planning – plánovací součást SCM
SQL	Stuctured Query Language – jazyk pro dotazování v relačních databázích
VDSL	Very High Speed DSL – typ datového přenosu u internetu
WBS	Work Breakdown Structure – rozklad cíle v průběhu projektu od procesu, činností až po pracovní balíky

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Trojimperativ projektu	22
Obrázek č. 2: Popis orientované úsečky síťového grafu	33
Obrázek č. 3: Porterův model	44
Obrázek č. 4: Podíly operátorů	45
Obrázek č. 5: McKinsey 7S Model	47
Obrázek č. 6: Znárodnění prodejního procesu v notaci BPMN	69
Obrázek č. 7: Síťový graf prodejního procesu	74

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č.1: Metoda logického rámce	24
Tabulka č.2: Aplikace SWOT analýzy	51
Tabulka č.3: Výstup SWOT analýzy	51
Tabulka č.4: Zápis zainteresovaných stran	57
Tabulka č.5: Logický rámec	58
Tabulka č.6: Seznam činností	72
Tabulka č.7: Pravděpodobnost výskytu rizik	83
Tabulka č.8: Ohodnocení míry rizik	84
Tabulka č.9: Matice rizik	84
Tabulka č.10: Předpokládané náklady firmy	96